

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Реалізація впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом в органах поліції Запорізької області»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Бурмистрова Л. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Сухарева К. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Бурмистрова Лариса Віталіївна

1. Тема роботи «Реалізація впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом в органах поліції в Запорізькій області»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ

2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМУ РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ


3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПОЛІЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'ємів 'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	за роботу продано
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент


(ініціали)

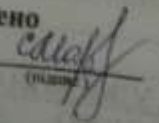
Керівник роботи


(ініціали)

Л. В. Бурмистрова
(ініціали та прізвище)

К. В. Сухарева
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер


(ініціали)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Стратегія розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 року особливу увагу приділяє розвитку кадрового потенціалу відомства, його укомплектуванню висококваліфікованими кадрами.

В роботі актуалізовано необхідність розвитку механізмів державного управління людськими ресурсами в системі органів Національної поліції в умовах реформи державного управління. Сформульовано низку концептуальних і прикладних положень, що вирізняються науковою новизною та мають теоретичне й практичне значення. Удосконалено поняття «кадри Національної поліції», під яким пропонується розуміти поліцейських, які обіймають посади в органах і підрозділах поліції, передбачені штатним розкладом, або поліцейських, відряджених для проходження служби в інші підприємства, установи, організації чи зараховані на навчання до вищих закладів освіти зі специфічними умовами навчання, що виконують відповідні обов'язки на постійній професійній основі, мають спеціальні звання поліції та отримують грошове забезпечення, передбачене чинним законодавством України.

Удосконалено організаційно-правові засади механізмів управління людськими ресурсами, інструменти забезпечення їх ефективності шляхом внесення змін до нормативно-правових актів, удосконалення функцій, структури та організаційних відносин служб персоналу.

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державного управління людськими ресурсами в органах поліції в процесі реформи державного управління.

ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, УПРАВЛІННЯ, РЕФОРМА, АТЕСТАЦІЯ,
ПОЛІЦІЯ

ABSTRACT

The Strategy for the Development of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine until 2020 pays special attention to the development of staff potential of the department, its staffing with highly qualified personnel. Among the challenges facing all central executive authorities, the activities of which are addressed by the Minister of Internal Affairs, first of all, one should acknowledge the leaching of the professional core and the lack of staff of these bodies, as well as the lack of an effective and up-to-date system of training, selection and management of staff, transparent mechanisms of career growth. . These problems, of course, affect and affect all processes occurring in the National Police system, including public administration. The necessity of development of mechanisms of state management of human resources in the system of bodies of the National police under conditions of public administration reform is actualized. A number of conceptual and applied propositions have been formulated, which are of scientific novelty and have theoretical and practical significance. Improved the concept of «National Police Personnel», which is intended to understand police officers holding positions in the police force and units provided for staffing, or police officers assigned to serve in other enterprises, institutions, organizations or enrolled in training at higher education institutions with specific training conditions, fulfilling relevant responsibilities on a continuing professional basis, holding special police ranks and receiving financial support provided by applicable Ukrainian legislation and.

The organizational and legal principles of human resource management mechanisms, tools for ensuring their effectiveness by amending regulations, improving the functions, structure and organizational relationships of staff services have been improved.

STAFF, MANAGEMENT, REFORM, CERTIFICATION, POLICE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

- ЗСУ - Збройні Сили України
ЄС - Європейський Союз
КМУ - Кабінет Міністрів України
МВС - Міністерство внутрішніх справ
МДА - місцеві державні адміністрації
НАДС - Національне агентство України з питань державної служби
ПРООН - Програма розвитку ООН
УЛР - управління людськими ресурсами
ЦОВВ - центральні органи виконавчої влади
ЦСЄ - країни Центральної та Східної Європи
НПУ - Національна поліція України
IQ - коефіцієнт інтелекту
РТАР - Проект підтримки підготовки поліцейських

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

- ЗСУ - Збройні Сили України
ЄС - Європейський Союз
КМУ - Кабінет Міністрів України
МВС - Міністерство внутрішніх справ
МДА - місцеві державні адміністрації
НАДС - Національне агентство України з питань державної служби
ПРООН - Програма розвитку ООН
УЛР - управління людськими ресурсами
ЦОВВ - центральні органи виконавчої влади
ЦСЕ - країни Центральної та Східної Європи
НПУ - Національна поліція України
IQ - коефіцієнт інтелекту
РТАР - Проект підтримки підготовки поліцейських

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ	13
1.1 Поняття та сутність управління персоналом в органах поліції	13
1.2 Сутність та стадії процесу управління персоналом в органах поліції в Україні	22
1.3 Поняття мотивації та стимулювання працівників органів поліції Україні	34
1.4. Стандарти управління поліцією в сучасних державних моделях ЄС	40
РОЗДІЛ 2 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ	46
2.1 Стан та особливості управління персоналом в органах поліції Україні	46
2.2 Зарубіжний досвід державного управління персоналом в органах поліції та можливості його використання в Україні	48
2.3 Підвищення кваліфікації та професійної підготовки діючих працівників поліції в Україні та система підготовки в зарубіжних країнах	57
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПОЛІЦІЇ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ	75

3.1 Пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу в органах
поліції Запорізької області.....75

3.2 Запровадження зарубіжного досвіду управління персоналом в органах
поліції Запорізької області79

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....85

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....93

ДОДАТКИ.....99

У сучасному світі, що глобалізується, відбувається активний обмін технологіями, у тому числі управлінськими. Державами, що займають провідні позиції у світовому розвитку, накопичено унікальний та ефективний досвід в організаційно-правовому регулюванні службових відносин у державноуправлінській діяльності, у роботі з кадрами, у запобіганні та боротьбі з корупцією як соціальним феноменом. Дослідження цього досвіду вказує на необхідність змін методів в управлінні кадрами, у професійному розвитку. Україна перебуває на етапі становлення як розвинута, правова, цивілізована європейська держава з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії. На цьому етапі розвитку державна влада створює державно-управлінський апарат нового типу, здатний працювати в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах. Це потребує вжиття адекватних заходів щодо забезпечення кількісного і якісного складу високопрофесійного і компетентного персоналу державної служби. Якість процесу кадрового менеджменту в органах поліції впливає на якість кадрового потенціалу Української держави. Соціальна значущість вирішення цього питання полягає в досягненні взаємозалежності якості персоналу державної служби і якості управління сферою суспільного життя, практична – в ефективному використанні кадрового потенціалу держави. Реалізація завдань та функцій, покладених на органи поліції, залежить від рівня кваліфікації і сумлінності виконання її персоналом своїх службових обов'язків.

З позиції управління персоналом, як свідчать результати даного дослідження, важливими є функції професійного середовища, реалізуючи які, можна досягти поставлених цілей у розвитку професійної мобільності та професіоналізму кадрів. Це функції професійної орієнтації, професійного добору (відбору), мотивації, адаптації, активізації, оцінювання, освіти

(навчання) та виховання. Вони тісно пов'язані між собою і створюють систему.

Науково-теоретичною базою роботи слугували праці таких вітчизняних і зарубіжних учених у галузі державного управління, кадрової політики державної служби, як В.Б. Авер'янов, О.Ю. Амосов, Г.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, О.А. Вороцько, В.М. Князєв, В.О. Козловський, В.М. Лобас, В.І. Луговий, С.В. Майборода, І.Ф. Надольний, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, Г.С. Одинцова, Я.Ф. Радич, С.М. Серьогін, В.А. Скуратівський, В.В. Цветков, В.О. Шамрай, О.С. Шапгала, Ю.П. Шаров та ін. Окремі питання державного управління органами поліції зарубіжних країн знайшли відображення у працях І. Арістової, С. Браткова, В. Губанова, О. Горшкової, В. Дюбенка, І. Зогулі, В. Заросили, В. Ковальської, Н. Матюхіної, С. Петкової, О. Проневича, О. Серьогіна та ін. Разом із тим європейський досвід управлінської діяльності в цій сфері потребує більш поглибленого вивчення. Недостатня наукова розробка питань управління персоналом в органах поліції України визначає актуальність теми дипломної роботи магістра.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в органах поліції.

Предметом дослідження є зарубіжний досвід управління персоналом в органах поліції – менеджмент.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є наукове обґрунтування теоретичних підходів до процесу управління персоналом в органах поліції України та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Відповідно до мети дослідження у кваліфікаційній роботі магістра було поставлено такі завдання:

- обґрунтувати поняття і сутність управління персоналом в органах поліції;
- проаналізувати рівень наукового розроблення досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній літературі;

- розкрити сутність та стадії процесу управління персоналом в органах поліції в Україні;
- дослідити поняття мотивації та стимулювання працівників органів поліції України;
- визначити стандарти управління поліцією в сучасних державних моделях ЄС;
- проаналізувати стан та особливості управління персоналом в органах поліції України;
- визначити основні напрями розвитку кадрової структури в органах поліції;
- провести аналіз зарубіжного досвіду державного управління персоналом в органах поліції та можливості його використання в Україні;
- сформулювати особливості підвищення кваліфікації та професійної підготовки двох працівників поліції в Україні та система підготовки в зарубіжних країнах.

У роботі використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. З метою виявлення тенденцій в управлінні персоналом в органах поліції застосовувалися такі емпіричні методи, як спостереження, опис, порівняння, індуктивне узагальнення. Для розгляду передумов розвитку правового регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України застосовано історико-правовий метод (підрозділ 1.1., 1.2.). Діалектичний метод дозволив дослідити саму природу та зміст роботи з кадрами в органах Національної поліції, її взаємозв'язку з іншими поняттями (підрозділ 1.2., 1.3., 2.1., 2.2.). Системний підхід надав можливість здійснити комплексне дослідження роботи з кадрами в органах Національної поліції України, окреслити шляхи удосконалення зазначеного питання (підрозділ 2.3., 2.4.). Порівняльний аналіз фактів щодо роботи з кадрами в органах поліції європейських країн, їх синтез надав можливість дослідити генезу правового регулювання цієї сфери в зарубіжних країнах (підрозділ 3.1., 3.2.), виокремити основні сучасні

зв'язаної, можливість їх застосування в органах Національної поліції України.

Інформаційно-бізнес дослідження стали: законодавчі та інші нормативно-правові акти, які в комплексі регулюють статус, завдання, функції, повноваження, обов'язки й права органів Національної поліції України, для яких запобігання злочинності є одним із головних завдань.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 122 сторінки, перелік посилань включає 59 найменувань.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ
ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ

1.1 Поняття та сутність управління персоналом в органах поліції

На якість процесу управління персоналом в органах Національної поліції України в основному впливають такі чинники: вибір оптимальної концепції управління персоналом в органах поліції; проведення виваженої кадрової політики Національної поліції України; реалізація цілеспрямованої стратегії управління органами поліції. Об'єктом впливу цих чинників є персонал органів поліції. На нього впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори (див. додаток А). До зовнішніх факторів впливу відносять: ринок праці, соціальні зв'язки, доходи, податки, економіку держави, екологію країни, кадрову політику держави, тощо, до внутрішніх – технології підбору, атестації, навчання, методи роботи з особовим складом органів поліції, умови праці тощо. Безпосередній вплив на персонал органів поліції справляють переважно внутрішні фактори. Тому розглянемо більш докладно саме їх компоненти [43, 40].

Управління, як стверджує доктор юридичних наук проф. Н.Р.Нижник – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідомо діяльність, що вміщує ряд незалежних компонентів. Управління має передбачати можливі природні зміни організації, на які воно спрямовується, і прогнозувати її майбутній стан (прогнозування); виробляти й описувати в необхідних деталях бажані стани організації (цілевизначення); враховувати наслідки впливу людини на організацію, усувати руйнівний вплив штучних і природних процесів один на одного, об'єднувати природні перетворення і штучні утворення в єдиний план розвитку, що враховує перебіг часу (планування); робити цілеспрямований розвиток органічним аспектом і моментом

функціонування організації, а для цього специфічно структурувати її елементи (організація); стимулювання заохочення людини для досягнення цілей організації відповідно до розробленого плану (мотивація); уможлилювати дійсне досягнення організацією своїх цілей (контроль); забезпечувати необхідні темпи розвитку як об'єкта, так і суб'єкта управління (розвиток); підпорядковувати процеси природної зміни організацій, на які спрямовується управління, власним специфічним цілям і робити їх умовами і засобами досягнення своєї мети (політика).

Персонал (від англ. personnel – особистий склад, від лат. Personalis – особистий) – штатний склад працівників підприємства, організації, установи тощо [50, 71]. Зарубіжні вчені, такі як М. Армстронг, Едвін Б. Фліппо, П. К. Стерт, М. Дженсенс, В.Л. Френч, С.С. Самуель розрізняють адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий і робочий персонал. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Персонал, на думку вітчизняних вчених О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук, – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується в таких параметрах макроекономічного розвитку, як чисельність активного населення, його загальноосвітній рівень та культура ринку праці [14, 10]. Науковці пропонують підхід до висвітлення аспектів позитивного та негативного впливу факторів на управління персоналом, сутність якого полягає у здійсненні аналізу аспектів впливу факторів: розкриття сутності управління персоналом; визначення об'єкта зовнішнього та внутрішнього впливу; визначення складу зовнішніх та внутрішніх факторів, характеристика їх компонентів; визначення заходів щодо підвищення якості управління персоналом в сфері державного управління [14, 5]. Зміст поняття «персонал органів поліції» визначаємо як весь особовий склад органів поліції (що працює на постійній основі та тимчасові працівники), спеціалістів та

службовців, що обслуговують їх діяльність. Кадри (від фр. *cadres*) – соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними підприємствами, фірмами, організаціями, установами тощо [43, 1]. Як зазначає О.Ю. Оболенський, кадри – основний (штатний постійний), як правило, кваліфікований склад працівників (підприємства, установи, організації). Розрізняють три основні ланки кадрів управління: керівники – мають право приймати рішення і керують їх втіленням у практику; фахівці – здійснюють підготовку різних варіантів рішень та беруть участь у їх реалізації; допоміжний персонал – збирають інформацію, здійснюють підготовку документів для керівників і фахівців. Зміст поняття «кадри органів поліції» охоплює штатних (постійних) кваліфікованих працівників органів поліції, які пройшли попередню професійну підготовку, мають навички служби в органах поліції та досвід роботи, володіють спеціальними званнями і перебувають у трудових відносинах з керівництвом Національної поліції України. За характером праці у складі персоналу в наукових колах виділяють такі категорії працівників: керівники, спеціалісти, технічні виконавці. Керівники наділені компетенцією приймати рішення, керувати процесом їх реалізації. Спеціалісти готують варіанти рішень і беруть участь у їх реалізації. Технічні виконавці здійснюють підбір, попередню обробку і підготовку інформації, документів тощо для керівників і спеціалістів. Найважливішою характеристикою кадрів є їх якість, якісний склад. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі керівництва: управлінський та виконавчий. Управлінський персонал органів поліції – це службовці, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій та завдань, структурою, визначених Міністерством внутрішніх України, що підтверджується даними, наведеними в табл. 1.1.

Структура Національної поліції України

Таблиця 1.1

Орган поліції	Кількісний показник	
Центральний орган управління НПУ	1	
Головне управління Національної поліції в області		
В якому	Відділ поліції «кушаний підрозділ»	221
	Відділення поліції (базовий підрозділ)	426
	Поліцейські дільниці	10 000
Міжрегіональні територіальні органи, в які входять:	Департамент патрульної поліції	
	Департамент захисту економіки	
	Департамент протидії кіберзлочинності	
	Департамент поліції охорони	
	Департамент внутрішньої безпеки	

Керівники органів поліції, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність органів поліції, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей Національної поліції України і мають право приймати рішення, належать до лінійних. Керівники підрозділів поліції, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників органів поліції, належать до функціональних. Керівники і головні спеціалісти органів поліції в сукупності утворюють адміністрацію Національної поліції України [13, 11]. Управлінський персонал органів поліції переважно виконує розумову та інтелектуальну роботу. Він розподіляється на керівників нижчої (начальник сектора), середньої (начальники відділів, їх заступники) і вищої ланки (начальники управлінь, департаментів, їх заступники). Робота з персоналом органів поліції, на нашу думку, проводиться шляхом її організації управліннями і відділами по роботі з особовим складом, шляхом взаємодії начальників і кадрових спеціалістів.

Менеджмент персоналу, у вузькому розумінні, за В.П. Пугачовим, – уся різноманітна діяльність служб персоналу. В широкому розумінні менеджмент персоналу тотожний управлінню кадрами комерційної організації і містить, принаймні, такі напрямки, як аналіз складу персоналу, визначення потреби в персоналі, зміни персоналу, включаючи забезпечення

персоналом, його розвиток і збільшення, менеджмент використання персоналу, керівництво персоналом, менеджмент витрат на персонал, інформаційний менеджмент персоналу. Процес кадрового менеджменту органів поліції можна узяти у вигляді багатьох узгоджених між собою кадрових рішень, які постійно приймаються і реалізуються, спрямованих, у кінцевому результаті, на досягнення головної мети функціонування Національної поліції України.

Управління персоналом – це професійна праця, що потребує спеціальних знань і кваліфікації, – зазначають Є.В. Охотський і В.М. Ансімов. Управління персоналом органів поліції розглядаємо як особливу діяльність керівників органів поліції і кадрових спеціалістів, яка спрямована на мобілізацію персоналу і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов професійного розвитку, підвищення компетенції щодо виконання функціональних обов'язків на державній службі.

Словник сучасної української мови пояснює зміст поняття «організація», як:

- 1) різновид соціальної системи об'єднання людей, які реалізують деяку програму (мету) і діють на основі певних принципів і правил;
- 2) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії відносно автономних частин системи, обумовленої її будовою;
- 3) сукупність процесів чи дій, що стануть наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи) [43].

Жодне з цих визначень не розкриває постійності дії, дії як процесу. А щодо кадрових функцій слід зазначити, що це постійна діяльність, яка включає певні процеси. Отже, в управлінні персоналом органів поліції будемо використовувати термін «організування». Це саме стосується і термінів «мотивування», «контролювання», «облікування».

Працівники поліції повинні знати, чого від них очікують. Саме це забезпечує функція планування роботи з особовим складом. Воно полягає у

виборі відповідного способу дій з майбутніх можливих альтернатив, у визначені шляхів вирішення завдань і досягнення цілей. Планування роботи з особовим складом означає прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, хто буде робити, тобто це кадрова функція, змістом якої є визначення цілей діяльності персоналу та шляхів її досягнення. СENSE планування роботи з особовим складом, врешті-решт, зводиться до визначення кадрових рішень, які потрібно прийняти сьогодні для забезпечення успіху завтра, оскільки планування є природним мостом між минулим та майбутнім.

Управлінський контроль – це перевірка якості управлінської діяльності за допомогою зіставлення фактично досягнутих результатів цієї діяльності з тими цілями, що були поставлені в нормативних актах при вирішенні актуальних соціальних проблем, а також з рівнем вирішення цих проблем [19, 1]. Кадровий менеджмент органів поліції в широкому розумінні – це багатогранний і винятково складний процес впливу на особовий склад органів поліції для реалізації цілей щодо кількісного і якісного задоволення кадрових потреб органів поліції в працівниках завдяки застосування кадрових технологій. Процес управління персоналом органів поліції України здійснюється завдяки сукупності всіх кадрових функцій (мотивування, організування, планування, контролювання, облікування, координування, регулювання). Отже, враховуючи все вищезазначене, управління в органах Національної поліції – різновид державного управління, яке повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб органів Національної поліції як єдиного цілого з метою виконання поставлених перед ними завдань у сферах:

- 1) забезпечення публічної безпеки і порядку;
- 2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави;
- 3) протидії злочинності;

4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги.

Слід визначити такі основні напрями кадрової політики:

1. Створення нових якісних критеріїв відбору кандидатів на службу.

Це передбачає, що поряд з фізичними якостями кандидата оцінюються його розумові здібності, особливості мотивації і самоконтролю; обачність, знання власних переваг і недоліків; здатність розуміти почуття інших і вміння впливати на них; вміння будувати і підтримувати робочі взаємовідносини; впевненість у власних силах, вміння слухати і спілкуватися, здатність брати ініціативу на себе і підтримувати оптимістичний настрій колег; вміння працювати в групі, здатність засвоювати нові знання і вміння.

2. Оновлення механізму процедур відбору кандидатів на службу. Усі вакансії підлягають оголошенню серед персоналу з одночасним створенням умов для безперешкодного доступу кандидатів до участі в конкурсному відборі за рейтинговою системою, а етапи проходження іспитів фіксуються на відеонаосії в присутності представників громадськості.

3. Удосконалення організаційно-функціональних аспектів діяльності кадрових і екзаменаційних комісій. Основними повноваженнями поліцейської комісії є:

1) проведення відбору (конкурсу) на службу в органи (заклади, установи) поліції, крім прийому на навчання до вищих навчальних закладів із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських;

2) проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду.

Поліцейська комісія проводить голосування за відсутності особи, щодо якої приймається рішення, і запрошених осіб. Рішення поліцейської комісії викладаються в письмовій формі.

4. Забезпечення високого рівня матеріального та соціального забезпечення працівників поліції. Це досягається за рахунок забезпечення

персоналу системи Міністерства внутрішніх справ України високою заробітною платою та соціальними пільгами (безоплатне медичне страхування, безвідсоткові довгострокові кредити), отримання яких не залежить від суб'єктивних стосунків між керівником та підлеглими.

Поліцейській: 1) забезпечується належними умовами для виконання покладених на нього службових обов'язків; 2) отримує в органах поліції в установленому порядку інформацію, у тому числі з обмеженим доступом, та матеріали, необхідні для належного виконання покладених на нього обов'язків; 3) користується повноваженнями, передбаченими законом, незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу; 4) своєчасно і в повному обсязі отримує грошове забезпечення та інші компенсаційні виплати відповідно до закону та інших нормативно-правових актів України; 5) у повному обсязі користується гарантіями соціального та правового захисту, передбаченими актами законодавства; 6) захищає свої права, свободи та законні інтереси всіма способами, що передбачені законом; 7) під час виконання поліцейських повноважень користується безоплатно всіма видами громадського транспорту міського, приміського і місцевого сполучення (крім таксі), а також попутним транспортом. Поліцейські, які виконують повноваження поліції на транспортних засобах, крім того, мають право на безоплатний проїзд у поїздах, на річкових і морських суднах. 8) може бути переміщений по службі залежно від результатів виконання покладених на нього обов'язків та своїх професійних, особистих якостей.

5. Створення корпоративної етики та утвердження морально-етичних цінностей. Міністерство внутрішніх справ України повинне створити систему корпоративної етики та протидії професійній деформації, надаючи обов'язкову та регулярну психологічну допомогу персоналу з метою запобігання негативним явищам, а також безконфліктної реалізації особистих, корпоративних та державних інтересів.

6. Впровадження дієвої «системи наставництва», сутність якої полягає в тому, що за кожним працівником поліції, щойно призначеним на

посаду, закріплюється наставник з числа досвідчених працівників органів поліції.

7. Здійснення внутрішнього контролю за працівниками органу поліції. Внутрішній контроль включає відеоспостереження за персоналом протягом робочого часу, періодичні перевірки щодо професійної невідкупності, а також перевірки щодо ризику споживання наркотичних речовин.

8. Висока професійна підготовка поліцейських. Професійне навчання поліцейських передбачає:

1) проходження первинної професійної підготовки; 2) підготовку кадрів у вищих навчальних закладах із специфічними умовами навчання; 3) отримання післядипломної освіти; 4) проведення службової підготовки – системи заходів, спрямованих на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника поліції з урахуванням оперативної обстановки, специфіки та профілю його оперативно-службової діяльності (ч. 1 ст. 72 Закону України «Про Національну поліцію»).

Напрями кадрової політики в органах поліції України обумовлюють основні завдання останньої:

1) оновлення персоналу в органах поліції; 2) відповідність кваліфікації, рівня навичок та особистих моральних і ділових якостей міжнародним вимогам і стандартам; 3) забезпечення не формального, а реального захисту персоналу органів поліції; 4) удосконалення системи внутрішнього контролю за діями працівників; 5) здійснення безперервної професійної підготовки на високому науково-педагогічному та методологічному рівнях.

Отже, кадрова політика в органах поліції – це закономірна реалізація конкретних заходів, у тому числі передбачених нормативно-правовими актами, яка спрямована на формування стабільного висококваліфікованого персоналу в органах поліції, тобто його підбір, підготовку та розстановку, а також забезпечення професійного та особистого розвитку.

1.2. Сутність та стадії процесу управління персоналом в органах поліції в Україні

Слід також зазначити, що важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Отже, персонал визначають як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває.

В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;

2. Тимчасові — на 2-4 місяці;

3. Сезонні — на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі. теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Управлінський персонал — це працівники, трудова діяльність яких

спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. — Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

З аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

1. Основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей:
2. Допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія — це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навичок, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на

здійгках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста — це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навички, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її види:

- функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуаційна компетенція вбачає уміння діяти в певних ситуаціях;
- соціальна компетенція - це комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи вданій організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21—25, 26—30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи вданій організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25, 30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, неповною вищою (бакалавр), середньою освітою.

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається *зміністю персоналу*.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників: особисті - це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо; комунікативні - навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство; пізнавальні - це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості; професійні - навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

У цілому ж проблема класифікації кадрів (персоналу) в органах поліції вирішена стосовно критерію наявності (відсутності) у працівників спеціальних звань, встановлених у системі МВС України. Це цілком природно, оскільки органи поліції належать до систем спеціалізованого військового типу. На сьогоднішній день існує така класифікація персоналу органів поліції: 1) атестований персонал органів та підрозділів поліції; 2) цивільний персонал або службовці, які частково наділені повноваженнями кадрів органів поліції; 3) допоміжний і обслуговуючий (технічний) персонал.

Службовці органів поліції мають такі ознаки:

- це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах поліції (в їх підрозділах та установах);
- виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю;
- здійснення цих функцій відбувається за плату.

У широкому розумінні до службовців органів поліції відносять громадян, які постійно або тимчасово в якості основної професії чи спеціальності на платній основі виконують певні трудові функції в органах поліції, установах, підприємствах, підвідомчих МВС України. Працівники органів поліції – це різновид державних службовців. Як і державні службовці, вони виконують завдання і функції держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Однак для Закону України «Про державну службу» [42], згідно з яким всі державні службовці класифікуються за посадами семи категорій та п'ятнадцяти рангів, на працівників органів поліції не поширюється. Їх статус визначається Конституцією України, Законом України «Про Національну поліцію» [34], іншими актами чинного законодавства. Виділяють чотири види працівників органів поліції: посадові особи, представники адміністративної влади, фахівці (спеціалісти) та допоміжний (обслуговуючий) персонал.

До представників влади можна віднести більшість працівників органів поліції.

До фахівців (спеціалістів) органів поліції відносять операторів засобів комп'ютерної техніки, бухгалтерів, медичних працівників, що працюють в медичних закладах системи МВС, викладачів навчальних закладів зі специфічними умовами навчання тощо.

До допоміжного персоналу належать працівники, що виконують обов'язки щодо забезпечення управлінського процесу, нормального функціонування органів поліції у цілому (секретарі, друкарки, водії тощо). Окремі працівники органів поліції можуть водночас бути і посадовими особами, і представниками влади, і спеціалістами (наприклад, ректор вишого навчального закладу системи МВС України).

Начальницький склад, у свою чергу, поділяється на три групи:

1) спеціальні звання молодшого складу: рядовий поліції; капрал поліції; сержант поліції; старший сержант поліції;

2) спеціальні звання середнього складу: молодший лейтенант поліції, лейтенант поліції, старший лейтенант поліції; капітан поліції; майор поліції; підполковник поліції; полковник поліції;

3) спеціальні звання вищого складу поліції: генерал поліції третього рангу; генерал поліції другого рангу; генерал поліції першого рангу.

Якісний та кількісний склад персоналу органів поліції постійно аналізується та характеризується у вигляді різних відомчих звітів, доповідних записок, збірників тощо. Постійний аналіз кадрового складу підрозділів і служб дає можливість своєчасно вносити корективи, грамотно здійснювати кадрові переміщення по вертикалі та горизонталі, відмічати та своєчасно коригувати як позитивні зміни, так і негативні відхилення в кадровому забезпеченні органів поліції.

Від працівника органів поліції вимагається висока культура, чесність, сумлінність, працьовитість, досконале знання законів, вміння мислити й оперативно діяти в умовах гострого дефіциту часу, мужність, витривалість, здатність стійко переносити можливі тягарі і ускладнення, пов'язані із службою, що підтверджується даними, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Персонал поліції

Загальна кількість поліцейських	Одиниця виміру	109 662	
З них:	осіб		
жінки	осіб	21 511	
чоловіки	осіб	88 151	
рекрутовано, направлено на первинну професійну підготовку	осіб	6 552	
звільнено за звітний період	осіб	за власним бажанням	з ініціативи поліції
		7 733	1 344
		10 544	

Основною проблемою звільнення стає:

- переважання працівників;
- неможливість забезпечити повноцінний відпочинок відповідно до законодавства;
- рівень заробітних плат і соціальний пакет (зокрема забезпечення житлом) не відповідають ступеню ризикованості роботи.

Згідно з новим підходом до оцінки власної діяльності, у 2018 році Національна поліція України вперше провела дослідження репутації НПУ серед своїх працівників.

Дослідження проводили протягом листопада-грудня 2018 року за сприяння Цивільної стратегічної команди реформ НПУ від Проекту підтримки підготовки поліцейських (РТАР), який реалізовує Агрітім Канада Консалтинг Лтд. за підтримки Уряду Канади.

Для дослідження було використано модель RepTrak, яку розробила консалтингова компанія Reputation Institute для оцінки репутації країн, компаній та урядових організацій по всьому світу. Серед іншого, за цією моделлю оцінювали репутацію поліції Данії, Норвегії та інших країн.

21 566 поліцейських взяли участь в опитуванні, що дозволило отримати репрезентативні результати стосовно віку, статі, років досвіду роботи в організації, області та підрозділу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Аудит репутації серед працівників поліції

ЛІДЕРСТВО	15,3%
ПОСЛУГИ	14,2%
РОЗВИТОК	16,1%
Матеріальні УМОВИ ПРАЦІ	13,3%
Не матеріальні УМОВИ ПРАЦІ	15,1%
УПРАВЛІННЯ	13,1%
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	12,8%

Дослідження показало, що найбільший вплив на репутацію НПУ серед працівників мають якісне лідерство, можливість розвитку та нематеріальні умови праці.

Також зазначимо, що у 2018 році Харківський інститут соціальних досліджень і Харківська правозахисна група оприлюднили результати дослідження «Оцінка діяльності Національної поліції України за допомогою опитування громадської думки».

У дослідженні було враховано думку 19 500 респондентів в Україні відповідно до спеціально розрахованої вибірки (табл. 1.3).

Отже, доцільно проаналізувати коефіцієнт обороту персоналу в органах поліції, який визначається кількістю прийнятих і звільнених за певний період часу працівників. Наразі в Україні складається ситуація, коли в органах поліції зайвий оборот (плинність кадрів, зумовлена звільненням за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни) переважає над необхідним оборотом, спричиненим об'єктивними причинами (реорганізація та скорочення штату, вихід у відставку, смерть працівника тощо).

Таблиця 1.3

Довіра до державних та громадських інститутів

Державні та громадські інститути	Довіряю в повній мірі	Скоріше довіряю	Важко відповісти	Скоріше не довіряю	Не довіряю зовсім
Збройні сили	12,7	43	20,8	12,6	10,9
Церква	16,4	36,1	23,4	12,5	11,6
Громадські організації	5,7	30,7	33,6	16,9	13,1
Поліція	2,7	27,7	19,6	29,6	20,4
Служба безпеки України	2,4	15,7	32,8	25,9	23,2
Президент України	1,5	12,1	11,8	35,7	38,9
Прокуратура	1,1	10,8	22	30,7	35,4
Суди	0,9	9,4	19,5	32,3	37,9
Кабінет Міністрів України	0,7	7,8	11,2	35,2	44
Верховна Рада України	0,6	6,7	9,7	35,8	47,2

Поліція сьогодні — це невід'ємний атрибут будь-якої держави світу. У кожного народу, що створив свою державу, неминуче виникала потреба у

формуванні особливого апарату, на який було б покладено функції охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю. У розумінні сучасної людини поліція — це організація спеціальним чином підготовлених фахівців у сфері боротьби з правопорушеннями. Розкриваючи особливості підготовки персоналу в країнах з розвинутою поліцейською функцією, зазначимо, що найбільша увага в практиці зарубіжного управління персоналом приділяється питанню забезпечення максимально сприятливого клімату, оскільки досвід багатьох країн світу доводить не лише об'єктивну необхідність, але й окупність витрат на соціально-психологічну підтримку персоналу. Аналіз іноземних джерел дозволяє стверджувати, що у всьому світі спостерігається досить стійка тенденція до збільшення особового складу поліції, що пов'язана насамперед із загальним зростанням злочинності, особливо в містах з мільйонним населенням. У США та багатьох країнах Західної Європи термін «кадри» був спочатку змінений на «персонал», а в 70-х роках XX століття до обігу впевнено увійшов термін «людські ресурси», який відображає економічну доцільність капіталовкладень у людину, розвиток її умінь, навичок і здібностей. Було розроблене теоретичне обґрунтування нових форм роботи з персоналом, яке отримало назву «концепція людських ресурсів». Теоретики цієї концепції намагалися підкреслити значення персоналу в сучасному управлінні й знайти більш ефективні шляхи його використання [37, 9]. В органах внутрішніх справ (на сьогоднішній день — в органах поліції), протягом тривалого часу більше використовувалося поняття «кадри». Цікавою є історія цього поняття. Воно походить від французького «cadre», що в перекладі означає «рама» або «рамка». До французької мови це слово потрапило з латинської, де буквально означало «чотирикутник» [18, 308-340]. До персоналу (або кадрів) органів поліції, у широкому розумінні, відносяться особи, які постійно або тимчасово у якості основної професії або спеціальності та на умовах оплати виконують певні трудові функції в органах, установах, на підприємствах системи МВС, тобто проходять у них державну службу [44, 25]. Зважаючи на походження терміну «персонал» (лат.

persona, personalia — особа, особистий), можемо зауважити зростання значення особистісного фактору в діяльності органів поліції, а також установлення залежності результатів діяльності як персоналу МВС загалом, так і кожного співробітника від їх мотивації та характеру діяльності. Серед основних характеристик персоналу поліції насамперед необхідно зазначити чисельність. Чисельність персоналу характеризується такими факторами, як масштаби діяльності, її особливості, складність, значущість завдань тощо. Ці чинники визначають нормативну чисельність працівників поліції. Але забезпечити її на практиці з різних причин дуже важко. Тому кадровий потенціал найчастіше характеризується так званою чисельною реєстрацією, тобто тією кількістю працівників, які офіційно зайняті в організації на даний момент [33].

Водночас склад персоналу в органах поліції характеризують не тільки кількісні показники, але й ціла низка якісних показників: вік, стать, освіта, професія, спеціальність та інші. Подальша деталізація враховує складові органів поліції, їх підрозділи та певні посади працівників [6, 29]. Аналітична структура передбачає характеристику працюючих за такими ознаками, як вік, стать, освіта, стаж, професія. З точки зору віку, в органах поліції працюють здебільшого молоді люди. За даними МВС України, середній вік працівників органів поліції — 32 роки. Майже кожному другому працівнику слідчого підрозділу, карного розшуку та дільничному інспектору поліції менше 30 років. Склад персоналу за віком зумовлений особливостями проходження служби в органах поліції [1, 39]. Ще однією ознакою, що характеризує аналітичну структуру кадрів, є стать працюючих. Помітною є тенденція до збільшення кількості жінок, які працюють в органах внутрішніх справ, що пов'язано насамперед з тенденціями гендерної рівності у сфері кадрового менеджменту, а також із соціальною активністю жінок у сфері правоохоронної діяльності. Хоча загальна чисельність жінок в Національній поліції України ще значно поступається показникам залучення жінок на службу в поліцію, що підтверджується показниками табл.

В розвинених країнах (відсоток жінок у поліції США становить 20 %, у Голландії — 12,2 %, у поліції Швеції — 11,1 %, Італії — 8,5 %, Угорщини — 8 %, Норвегії — 7,5 % і т. ін.). Цілком можна погодитись з одним із принципів комплектування американської та інших систем поліції: «На будь-якому місці, де не потрібне застосування великої фізичної сили, жінка може працювати не гірше чоловіка» [6, 10]. Зважаючи на той факт, що поліцейські органи виконують в реаліях сучасного суспільства низку багатограних функцій і завдань, поліцейська система може ефективно працювати лише за наявності в ній фахівців різних профілів. Зокрема, юристи, економісти, фахівці з бухгалтерського обліку, програмісти, аналітики, медики, соціальні працівники, а також інші фахівці покликані забезпечити ефективну діяльність системи органів поліції для виконання власне функцій, притаманних поліції. Будучи державними службовцями особливого різновиду, поліцейські мають спеціальний статус, пов'язаний з наявністю в них державно-владних повноважень і можливістю ініціювати механізм державного примусу. Співробітники поліції реалізують управлінські та правоохоронні функції, здійснюють від імені й за дорученням держави виконавчо-розпорядчі повноваження правоохоронного характеру, застосовуючи за потреби заходи примусового характеру для забезпечення виконання їх законних вимог. Варто зазначити, що реалізуючи державно-владні повноваження, поліцейські вступають у правові відносини як внутрішнього характеру (усередині поліцейського підрозділу), так і зовнішнього характеру (відносини з громадянами, іншими державними та недержавними організаціями). Водночас співробітники поліції — це не просто службовці апарату управління, вони є особами, які займають визначену законодавством соціальну і державно-правову позицію й тому наділяються спеціальним правовим статусом. Елементами правового статусу співробітників поліції є посадові повноваження та юридична відповідальність. Повноваження поліцейських визначають межі їх діяльності [5, 14]. Одним із базових положень управління персоналом є те, що

організація (поліція) приймає на себе обов'язки найбільш повно використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс зростати, самореалізовуватися та успішно просуватися службовими сходами. Разом з тим, за даними психологів, у середньому люди використовують лише 10 % своїх можливостей. Одна із причин цієї обставини — невідповідність положення особистості в колективі її підготовленості, покликанню, здібностям. Надійним засобом попередження такої невідповідності є ділова оцінка персоналу [28, 31].

Поняттям «ділова оцінка персоналу» позначають цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця, рівня завантаженості працівників, а також їх здатності на роботу з більшими досягненнями на іншому робочому місці. У поліцейських підрозділах ділова оцінка особового складу здійснюється за допомогою атестації, яка спрямована на вдосконалення діяльності поліції, підвищення ефективності її роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників. При цьому повинні всебічно оцінюватися їх ділові, професійні, моральні та особисті якості, рівень культури, здатність працювати з людьми та деякі інші суттєво важливі для поліцейських риси.

Отже, на підставі наведених визначень чітко простежується тенденція до характеристики роботи з кадрами (персоналом) як: «весь комплекс робіт», «всю сферу предметної діяльності, пов'язану з кадрами», «комплекс організаційних заходів та технічних методів, пов'язаних з реалізацією кадрової функції», «цілісна закінчена система пов'язаних між собою процесів стосовно кадрів», «формування, розвиток і використання кадрового потенціалу» тощо.

Слід погодитись з думкою науковців, зокрема з Кагановською Т. Є., які вважають, що робота з персоналом або, як ми відзначали, управління людськими ресурсами, є одним з основних видів забезпечувальної діяльності

будь-якої організації, оскільки від її ефективності безпосередньо залежить і ефективність діяльності всієї організації.

Отже, на основі результатів дослідження потрібно розробити рекомендації, щоб:

- краще об'єднувати поліцейських спільною ідеєю;
- надавати якісний поліцейський сервіс та досягати результатів, які важливі для громад та пересічних платників податків;
- покращити взаємодію та командну роботу на всіх щаблях НПУ;
- розробити ціннісну пропозицію працівникам, яка опише, які саме нематеріальні переваги роботи поліція обіцяє своїм працівникам;
- покращити засоби внутрішньої комунікації;
- зміцнити якість керівництва середньої ланки;
- покращити матеріально-технічне забезпечення діяльності поліцейських;
- зменшити кількість понаднормової роботи.

Для подолання виявлених викликів було створено Робочу групу у складі Голови, Заступників Голови та представників Цивільної стратегічної команди реформ НПУ.

Результати дослідження засвідчили потребу підвищити обізнаність працівників з питань гендерної рівності, а також забезпечити рівні професійні можливості для жінок і чоловіків у поліції.

1.3 Поняття мотивації та стимулювання працівників органів поліції України

Вперше поняття «мотивація» використав А. Шопенгауер у статті «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910 рр.). У подальшому цей термін було запозичене психологічною наукою для пояснення детермінації поведінки людини та тварин. Проблемам мотивації присвячені дослідження багатьох науковців таких, як С.Л. Рубінштейн, О.М. Леонтьєв,

від мотивації, – це те, що притаманне самому суб'єкту поведінки, є його стійкою особистісною властивістю, яка з середини спонукає до вчинення певних дій. Основна функція мотивів – це мобілізація здібностей, функціональних можливостей, професійного досвіду людини на виконання поставленого трудового завдання. Ця функція реалізується в тому випадку, коли встановлюється прямий, безпосередній або поетапний зв'язок бажаних очікувань цілей-результатів із професіональними й професійними можливостями людини, із необхідними прийомами, способами реалізації та розвитку цих можливостей.

Зарубіжна та вітчизняна наукова думка оперує понад 50 теоріями мотивації, які умовно можна поділити на три групи наукових поглядів:

1) мотивація розуміється як «процес», «спонукування» (О.П. Єгоршин, Ф.Ф. Стерліков, Р.П. Кох, Р.Г. Маніловський, С.П. Ільїн, А.Я. Кібанов).

2) у понятті «мотивація» вирізняють зовнішні або внутрішні спонукування (О.М. Азрилян, О.С. Виханський, О.І. Наумов);

3) ототожнення терміну «мотивація» з поняттями «мотив», «стимул», «потреба» (А.Б. Борисов, К. Пассе, Б. Лоус, Е. Пендлтон, Л. Чедвик, Б.А. Райзберг, Ю.Г. Одегов, С.В. Мамедова, А.К. Мамедов, Н.В. Самоукіна, В.В. Травін, В.А. Дятлов).

Професійна мотивація, згідно з науковими поглядами Є.П. Ільїна, є дією конкретних мотивів, які обумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків, пов'язаних з цією професією, вибір місця роботи та інші аспекти професійного життя. Мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю, розподіляються на три групи:

Перша група - мотиви трудової діяльності. Свідомий вибір професії відбувається з орієнтацією людини на притаманні їй соціальні цінності,

Д.Н. Узнадзе, В.І. Ковальов, В.Г. Асєєв, В.К. Вієнонас, М.Ш. Магомєд-Емєнов, В.С. Мерлін, П.В. Сїмонов, А.А. Файзуллаєв, П.М. Якобсон, Дж. Аткинсон, Г. Холл, К. Мадсен, А. Маслоу, Х. Хеклаузен тощо.

Поняття «мотивація» ширше, аніж поняття «мотив». Мотив, на відміну

інтерес (цікавість) до визначеної діяльності. Індивідуально-типологічні особливості людини, прояви властивостей нервової системи обумовлюють схильність людини до певного типу професійної діяльності.

Друга група - мотиви вибору професії, які розподіляються на типи відповідно до різних класифікаційних підстав (Є.П. Ільїна, Е.С. Чугунові, О.П. Васильська та інших). Наголосимо, що найбільш поширеною є класифікація, запропонована В.Л. Васильєвим, який виокремлює п'ять основних типів професійної мотивації (табл. 1.4).

Науковець А.Н. Роша у виборі професії правоохоронця виділив чотири групи професійних мотивів: 1) стійкий інтерес до служби; 2) прагнення стати працівником правоохоронних органів під впливом родичів; 3) вплив книг та фільмів; 4) «коротка» мотивація.

Таблиця 1.4

Основні типи професійної мотивації

Типи мотивації	Характеристика
1) адекватний	якщо ціннісні орієнтації та пов'язані з ними професійні мотиви повністю узгоджуються з реальною, суспільно значущою поведінкою особистості;
2) ситуаційний	визначальний вплив на вибір професії мають зовнішні фактори: матеріально-побутова зацікавленість, престиж професії, її романтична привабливість;
3) конформістський	вибір професії відбувається під впливом референтної (суб'єктивно значущої групи);
4) компенсаторний	обрання професії як можливість подолати власні негативні риси характеру;
5) кримінальний	характеризується наявною антисоціальною спрямованістю, прагненням використати професію з корисливою метою.

Професор В.Г. Андросюк виділив групи мотивів, що характерні для людей при виборі професії правоохоронця:

- 1) мотиви, пов'язані з об'єктивним змістом діяльності;
- 2) мотиви, пов'язані із зовнішніми атрибутами діяльності;
- 3) мотиви, пов'язані з діяльністю як способом вирішення матеріально-побутових проблем і задоволення власних потреб.

Дослідник А.П. Москаленко розробив класифікацію професійної мотивації правоохоронців, яка містить шість типів професійної мотивації:

- 1) адекватний тип;
- 2) ситуаційний тип, пов'язаний з престижністю професії та матеріальними стимулами;
- 3) ситуаційний тип, пов'язаний з романтичною привабливістю професії;
- 4) конформістський тип;
- 5) компенсаційний тип, 6) кримінальний тип.

Науковець Е.С. Чугунова виділяє три типи професійної мотивації:

- 1) домінуючий тип (стійкий інтерес до професії);
- 2) ситуативний тип (вплив життєвих обставин);
- 3) конформістський тип (вплив з боку найближчого суспільного оточення).

Тобто, завдяки чіткій ієрархії структури професійних мотивів та їх інтеграції виникає особистісний сенс діяльності, що знаходить своє відображення в характері її виконання.

Третя група - мотиви вибору місця роботи, у якості яких виступають фактори, які розглядаються людиною в процесі прийняття рішення:

- 1) оцінка зовнішньої ситуації (розмір заробітної плати, пільги, віддаленість від місця проживання, надійність, престижність роботи, робочий графік тощо);
- 2) оцінка власних можливостей (оцінка стану власного здоров'я, наявність здібностей та професійно-важливих якостей, рівень освіти, стресостійкість, схильність до різного темпу роботи тощо);
- 3) оцінка обраного місця роботи з урахуванням інтересів (можливість просування по службі, кар'єрний зріст, можливість проявляти ініціативу та творчість тощо).

Отже, мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Мотивацію професійної діяльності науковці розглядають:

- 1) як процес стимулювання себе та інших на досягнення певних професійних успіхів (не для конкретних спонукань, що обумовлюють вибір професії та тривале виконання обов'язків, пов'язаних з цією професією);
- 2) як вплив правильного вибору професійного шляху на продуктивність трудової діяльності, ступінь задоволеності результатами своєї праці, успішність професійного навчання (професійної освіти);
- 3) у формі прийнятих рішень, завдяки яким потреби перетворюються в наміри як усвідомлені цілі.

Причинами, що спонукають людину займатися працею, є:

1. Спонукання суспільного (узагальненого) характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим (навчання дітей, лікування хворих тощо), основним стимулом виступає суспільна установка на необхідність трудової діяльності).
 2. Отримання певних матеріальних благ (для себе, для забезпечення родини, для задоволення матеріальних та духовних потреб).
 3. Задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації (за своєю природою людина не лише споживач, але й творець, а у трудовому процесі вона отримує задоволення від творчості як сенсу свого існування, а також задовольняє потребу у визнанні, повазі з боку інших).
- Внутрішня мотивація – це виконання певної роботи через цікавість до неї, суб'єктивного відчуття її цінності; прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій діяльності (нагородою є момент переживання чогось більшого, ніж буденне існування); зумовленість поведінки факторами, безпосередньо не пов'язаними з впливом середовища і фізіологічними потребами організму. Зовнішня мотивація – це вимушеність, або непряме бажання виконати дію під впливом зовнішніх факторів; детермінація поведінки фізіологічними потребами і стимуляцією середовища; сукупність чинників, що спонукають до діяльності, які безпосередньо не пов'язані з її змістом та полягають поза нею.

Таблиця 1.5

Видатки з державного бюджету, передбачені для Національної поліції у
2017-2018 роках

Статті видатків	Затверджено на 2017 рік, млн грн	Затверджено на 2018 рік, млн грн	Збільшення/зменшення порівняно з минулим роком	
			млн грн	у відсотковому відношенні
Оплата праці з опрацюваннями	17 844,5	20 412,5	2 568	0,13%
Соціальні виплати	180,5	189,5	9,0	5%
Видатки на операційно- розшукову діяльність	30,0	60,0	30,0	100%
Комунальні послуги та енергоносії	485,5	580,0	94,5	16%
Ремонт майна	273,7	341,0	67,3	20%
Пально- мастильні матеріали	726,9	800,0	73,1	9%
Оброшення, засоби зв'язку, спецзасоби	157,3	276,4	119,1	43%
Будівництво (придбання) житла	4,2	80,0	75,8	95%
Капремонт та реконструкція адміністративних приміщень	18,0	80,0	62,0	78%
Придбання обладнання, автотранспорту та іншої техніки	755,8	379,1	- 376,7	49%
Інші видатки на забезпечення поточної діяльності органів і підрозділів Національної поліції	710,4	1140,7	430,3	38%
РАЗОМ	21 186,8	24 339,2	3 152,4	13%

Отже, мотивація професійної діяльності визначає результативність та ефективність праці, її дослідження та аналіз дозволяють визначити причини та чинники ставлення поліцейських до виконання службових обов'язків (негативне або позитивне). Постійний моніторинг рівня мотивації правоохоронців сприятиме своєчасному виявленню та усуненню факторів, які негативно впливають на ставлення поліцейських до професійної діяльності, надасть можливість оцінювати ефективність проведених заходів, а також створювати сприятливі умови для формування позитивної професійної мотивації, спрямованої на зростання внутрішньої мотивації особистості.

Таблиця 1.6

Структура видатків загального фонду державного бюджету, передбачених для Національної поліції у 2018 році

Вид видатку	% співвідношення
Оплата праці з нарахуваннями	84,1%
Централізоване ресурсне забезпечення органів і підрозділів Національної поліції	6,9%
Оплата комунальних послуг та енергоносія	2,4%
Соціальні виплати	0,8%
Оперативно-розшукова діяльність	0,2%
Капітальні видатки	1,4%
Інші видатки на забезпечення поточної діяльності	3,3%

Слід зазначити, що видатки з державного бюджету, передбачені для Національної поліції у 2018 році, порівняно з 2017, зросли, що підтверджують дані, зазначені в табл. 3.1 та 3.2. Це є добрим показником та мотивацією для персоналу органів поліції під час проходження ними служби.

1.4 Стандарти управління поліцією в сучасних державних моделях ЄС

Формування державою засад забезпечення охорони громадського порядку є складним процесом, спрямованим на оновлення, удосконалення вітчизняного законодавства і адаптацію зарубіжного досвіду щодо організації засобів, інструментів і методів діяльності органів Національної поліції.

Сучасна модель демократичної, соціальної і правової держави потребує нових концептуальних підходів відносно вирішення проблем реалізації правоохоронної функції. Тому виключне значення має узагальнення досвіду країн ЄС щодо управління діяльністю національних поліцейських структур. Окремі питання державного управління органами поліції зарубіжних країн знайшли відображення у працях І. Арістової, С. Браткова, В. Губанова, О. Горшкової, В. Доненка, І. Зозулі, В. Заросили, В. Ковальської, Н. Матюхіної, С. Петкової, О. Проневича, О. Серьогіна та ін. Разом із тим європейський досвід управлінської діяльності в цій сфері потребує більш поглибленого вивчення. Необхідно погодитися з Атаманчуком Г.В., який вважає, що «кожне суспільство має можливість нормально розвиватися на базі тільки власної культури, своїх традицій і звичаїв, поглядів та установок, ідеалів та цінностей» [17, с. 18]. Але використання кращого із світового досвіду, на думку фахівців з питань управління поліцейською діяльністю, є «важливим фактором розвитку органів поліції як професійного, ефективного, стабільного та авторитетного органу державної влади» [21, с.20]. Вдосконалення управління органами поліції має бути тісно пов'язаним із досягненнями зарубіжної поліцейської науки та практики [3, с. 7-8]. Слід зазначити, що організаційні форми діяльності поліції країн ЄС і принципи державного управління ними зумовлені історичними, економічними, політичними, географічними та іншими особливостями кожної конкретної країни. На думку дослідників, сучасна модель управління діяльністю поліції у повній мірі корелюється з різними формами державного устрою [48, Р. 620-626.]. Сьогодні в країнах ЄС спостерігаються три моделі забезпечення внутрішньої безпеки – це централізована, або (континентальна) модель з домінуючою роллю МВС, директивним стилем управління й жорсткою вертикаллю підпорядкування низових ланок центральним органам; децентралізована модель, для якої характерна особливість – відсутність єдиного загальнонаціонального органу, множинність поліцейських сил загальнодержавного, регіонального та місцевого рівнів, переважне

зосередження важелів управління поліцейськими силами в руках обласних (регіональних) органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка передбачає значну роль муніципальних органів влади в управлінні поліцією; комбінована (напівцентралізована) модель, особливістю якої є наявність загальнонаціонального органу (міністерства), відповідального за забезпечення внутрішньої безпеки, координація діяльності розрізаних поліцейських служб; співіснування державних поліцейських служб загальнонаціонального (федерального) та регіонального (рівня штату, землі), а також державної та муніципальної поліції з пріоритетністю розвитку державної поліції [12, с. 148]. Централізовану модель системи забезпечення внутрішньої безпеки використовують цілий ряд країн континентальної Європи. Саме тому її називають континентальною. Ця модель системи забезпечення внутрішньої безпеки функціонує у двох видах. До першого з них належать держави, які забезпечують свою внутрішню безпеку тільки силами цивільної поліції: Швеція, Данія, Норвегія, Ірландія, Фінляндія. Для них характерним є невисокий рівень злочинності, відсутність серйозних політичних і соціальних конфліктів, тому вони не потребують спеціальних поліцейських формувань збройних сил. До країн другого (основного) виду централізованої моделі належать держави з постійним використанням спеціальних поліцейських формувань – жандармерії: Франція, Іспанія, Італія, Португалія, Бельгія, Голландія, Люксембург. Для цих країн властива не тільки жорстка централізація діяльності правоохоронних органів, але й традиційне використання національної поліції та жандармерії. Час, що минув після закінчення Другої світової війни, переконливо засвідчив, що основний вид централізованої моделі спроможний забезпечити непорушність політичного режиму в умовах економічної і політичної нестабільності, дозволяє державі динамічно розвиватися без значних деформацій національних демократичних інститутів і гарантує реальне здійснення прав і свобод громадян. Але суттєвим недоліком централізованої системи, яка діяла у Франції, було те, що поліція

переважно зосереджувалась на вирішенні загальнодержавних проблем і недостатньо враховувала інтереси окремих територіальних громад (комун). Задля подолання цієї проблеми з 1983 р. у Франції розпочався процес створення муніципальних поліцейських органів. Реформи початку 80-х рр. XX ст. внесли істотні зміни і до правового поля функціонування поліції. Це стосувалось, зокрема, запровадження нового інституту комісарів, який змінив традиційний для Франції інститут префектів. Загальний стан національної поліцейської системи Франції почав зазнавати суттєвих змін за рахунок, з одного боку, збільшення кількості муніципальних підрозділів, а з іншого, – «руйнуції централізованого корсету, що ускладнював еластичність служб» [47]. Розбудова сучасної структури поліцейської системи країни характеризується шляхом своєрідної централізації, коли безпосереднє керівництво поліцейською діяльністю здійснюється в межах особливих ланок міністерства – департаментів або дирекцій, яким безпосередньо підпорядковуються і всі галузеві служби. Зокрема, у Великобританії поліцейська система ґрунтується на поєднанні повноважень держави й органів місцевого самоврядування у сфері правопорядку. Систему підрозділів поліції в Англії та Уельсі утворюють незалежні формування провінційних сил поліції, столична поліція (складовою частиною її є Новий Скотландґард), самостійна поліція лондонського Сіті, у Шотландії – об'єднання поліцейських загонів та окремі підрозділи поліції міст. Міністр внутрішніх справ Великобританії не здійснює безпосереднє керівництво поліцією графств (місцевою поліцією). За законом від 1964 р., він зобов'язаний наглядати за роботою управлінь місцевих поліцейських органів, має право звільняти шефів-констеблів, які очолюють територіальні поліцейські управління і не відповідають займаним посадам. Нині у Великобританії функціонують 50 поліцейських формацій Великобританії (43 – в Англії, 6 – у Шотландії, 1 – у Північній Ірландії), які мають місцевий характер та обмежену територіальну юрисдикцію. Також систему управління охороною правопорядку доповнюють незалежні спеціальні поліцейські

організації (транспортна поліція, поліція відомства з питань атомної енергетики, військова поліція) [45]. Разом із тим моделі забезпечення внутрішньої безпеки в країнах ЄС в останні часи перетерпують певних змін через активне впровадження в них нових рекомендацій Ради Європи з удосконалення базових засад поліцейської діяльності. Про це свідчить, наприклад, прийняття в 2002 році у Франції закону "Про основи внутрішньої безпеки країни та програми її забезпечення" [15, с. 75]. Тому важливо підкреслити, що європейська модель організації поліцейської діяльності – це далеко не кінцевий пункт реформування поліції України. Про це наголошувалося під час проведення експертами Ради Європи семінару «Аналіз організації роботи міліції в Україні. Презентація деяких моделей організації діяльності правоохоронних органів країн-членів Ради Європи» 27 квітня 2006 р. Європейські експерти застерігали своїх українських колег від буквального копіювання якої-небудь моделі роботи поліції [52].

Засади стандарту щодо забезпечення верховенства закону знайшли обґрунтування, зокрема в Декларації про поліцію, яка була прийнята Радою Європи у травні 1979 р., а також у рішеннях міжнародних організацій – ООН, ОБСЄ, Ради Європи, Європейського Суду з прав людини тощо. Сутність стандарту деполітизації полягає у вимозі до національних урядів забезпечити недоторканість і захист системи органів внутрішніх справ від можливого тиску з боку політичних структур та зробити мінімальним негативний вплив політичних факторів на ефективність роботи поліції. Зрозуміло, що говорячи про деполітизацію органів поліції, мова йде не про абсолютну їх незалежність від політики, що неможливо навіть теоретично, а про те, щоб політичний вплив має бути мінімізованим у їх практичній діяльності. Зокрема в Угорщині функціонує модель управління, коли поліція набуває досить автономного статусу у структурі міністерства внутрішніх справ. Вихідним положенням стандарту демілітаризації є розуміння того, що поліція, виконуючи у суспільстві сервісну функцію та сприймаючи громадян як клієнтів та партнерів, повинна мати іншу організаційну структуру, аніж

каїнські підрозділи. Європейські поліцейські сьогодні виступають за встановлення в поліції духу та культури цивільної служби. Стандарт децентралізації в європейських країнах розглядається як один з основних управлінських механізмів підвищення ефективності діяльності поліцейських органів. Він, насамперед, передбачає широкі права стосовно прийняття ними рішення рівень, що відображають місцеві умови та їх професійну думку [12, с. 146]. Але, беручи до уваги цей стандарт із зарубіжного досвіду, не слід забувати про те, що його реалізація зумовлена, перш за все, стабільністю політичних процесів у конкретних країнах та наявністю у них розвинутої ринкової економіки. Стандарт реалізації підзвітності і прозорості в роботі європейських правоохоронних органів вирішується шляхом впровадження органами державного управління механізмів, за якими суспільство може контролювати діяльність цих органів та бути впевненим, що вони будуть діяти в рамках закону. Цей стандарт передбачає наявність державного, громадського та відомчого контролю над діями поліції, а також готовність та відкритість самої поліції до здійснення таких форм контролю. Органи державного управління країн ЄС ставлять за мету виховання у персоналі поліції таких якостей, як повага до особистості іншої людини; доброзичливість; ефективність і професійність; дотримання принципів законності й верховенства права, відповідальність; турбота про людей; чесність у ставленні до себе та інших; самовіддане служіння суспільству [4]. Згідно стандарту налагодження тісної співпраці органів поліції із населенням та місцевими громадами, передбачається, що ці органи, не відмовляючись від виконання свого основного завдання – охорони громадського порядку, мають зосередити основний акцент роботи на зв'язок із населенням, оскільки без активної та зацікавленої підтримки громадян розкриття і профілактика злочинів є мало перспективною справою. При цьому правоохоронна діяльність має здійснюватися таким чином, щоб головна їх увага концентрувалася на безпосередньому та довгостроковому обслуговуванні населення у сфері підвищення його безпеки.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОБОТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПОЛІЦІЇ

2.1 Стан та особливості управління персоналом в органах поліції України

Будь-яка спільна діяльність людей – виробництво чи дозволя, політика чи освіта, охорона правопорядку в державі чи захист прав і свобод окремого громадянина – викликає необхідність погодження, координації, упорядкування і цілеспрямовання індивідуальних та групових зусиль і волі, тобто відповідного управління. У ході історичного розвитку суспільства і виробництва, при ускладненні економічних, політичних та соціальних умов життя людей, актуальність чіткого, наукового управління суспільством зростає. Без системи управління людське суспільство неможливе, як неможливе воно без матеріального виробництва. Коли порушується управління в суспільстві, виникають кризові явища, які проявляються в занепаді виробництва, падінні духовності й моральності, зростанні злочинності.

Характеризуючи найзагальніші особливості процесу управління багато науковців наголошують на тому, що, слід, по-перше, відзначити, що управління в суспільстві – це управління людьми за допомогою людей. Тому врахування потреб, інтересів, ідеалів людей в будь-якій галузі суспільного життя – економіці, політиці, соціальній сфері, культурі – найважливіший критерій управління, яке здійснюється державою.

По-друге, розглядаючи зміст управління, необхідно виділити свідомий вплив на різні об'єднання людей для координації, узгодження, організації їх діяльності, оптимізації вирішення управлінських завдань. Оволодіння

механізмом впливу на об'єднання людей, їх поведінку – основний шлях до зростання компетентності і професіоналізму в управлінні.

Вони зазначають, що дослідження першої відзначеної особливості процесу управління – людини (чи групи), яка виступає в ролі суб'єкта управлінського впливу на об'єкт, – дозволяє трактувати управління як специфічний вид діяльності повноважних, відповідальних, наділених владою і правами органів та осіб, покликаних привести процеси та явища, що протікають у суспільстві, у відповідність з інтересами та потребами суспільних груп, вимогами конкретної ситуації за допомогою управлінського впливу.

Розкриття цієї особливості дозволяє виявити складність організаційної структури управління, яка включає сукупність організаційно оформлених груп людей, поєднаних відповідними зв'язками та управлінськими відносинами. Ці зв'язки й відносини проявляються, як правило, при виробленні та реалізації управлінських рішень.

На зрілість зв'язків і відносин організаційно оформлених груп впливають такі показники як рівень взаємодії суб'єктів управління, єдність і незалежність їх інтересів, соціальна спрямованість діяльності суб'єктів управління.

Вивчення другої особливості управління, а саме характеру впливу механізмів і систем управління на установи та організації, виробничі, політичні і правові процеси різних видів та рівнів, дозволяє з'ясувати, як у процесі реалізації управлінських рішень досягається задана мета, настає запланований результат.

Сутністю процесу управління є цілеспрямований вплив на колективи людей для досягнення наміченої мети у певному виді діяльності. Оскільки процес управління є цілеспрямованим, тому першочерговим завданням в управлінському циклі є визначення мети управління. Належний рівень усвідомлення суб'єктом і об'єктом управління принципу обопільної

зацікавленості проявляється в їх більш-менш однаковому розумінні мети управління.

Мета – це майбутній бажаний стан об'єкта впливу чи кінцевий бажаний результат процесу управління. Інакше кажучи, метою управління є задалегідь визначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дозволяє вирішити проблему. Наприклад, посилення службової підготовки, підвищення професійного рівня працівників Національної поліції, покращення матеріально-технічного забезпечення дозволяють вплинути на рівень публічної безпеки і порядку в області, місті чи районі.

В сучасних умовах необхідні нові підходи до управління, на основі яких формувалася б єдність управління і самоуправління, їх демократизм, створювалося б управління без системного бюрократизму та організація економічних механізмів управління. Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу. Складністю нових завдань спричиняється нагальна потреба у принципово іншій управлінській підготовці не тільки керівного складу, а й практично всього працюючого населення, яке нині повинно вчитися жити в умовах становлення демократії, ринкових відносин.

2.2 Зарубіжний досвід державного управління персоналом в органах поліції та можливості його використання в Україні

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне

виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацьовань вітчизняної економічної школи нажаль не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

У вітчизняній економіці існує ціла низка нагальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

Проблемами управління персоналом вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені. Існує значна кількість напрацьовань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобе А. Дударь, Я. Мейтланд та інші.

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської

діяльності тощо. Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу.

Для запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданним витратам. Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління. В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а

також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців. Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [52]. Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей. Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою на думку Романюка Л.М. є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії. Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці,

постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащення робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [49]. У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [41, с.102-103]. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних, менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [49]. Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи

полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [41, с.25-26]. На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом отождоження інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротачії кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [49]. Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в XXI столітті статусу «лідер світового економічного розвитку». Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою,

соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [58]. Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника. В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі». Як зазначає Романюк Л.М. японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротация персоналу, створення умов для ефективної колективної праці. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плінність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати. Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати

від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [52, с. 140-147]. На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії. На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [49]. В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру. Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління. Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами. Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обгрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та

реєстрації кадрів. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштах на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна. Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами є недосконалою та потребує великих реформувань. Перш за все, на нашу думку, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, початкове вивчення слабких та сильних сторін, як це передбачено японською системою, адже в Україні, в більшості випадків робітник не може повністю реалізувати свої можливості. Це можливо зробити при умові ефективного стимулювання, розширення можливостей освітнього і професійного росту, створення умов для більшого задіявання працівників у процесі прийняття управлінських рішень. В Україні, як відомо, основним лозунгом є «отримання прибутку понад усе», тобто одержання найбільшої вигоди з мінімальними зусиллями, тому не звертається увага на формування дружніх стосунків у колективі. В той час у Японії компанії не є просто суб'єктами господарювання. При формуванні трудових відносин з працівниками вони виходять набагато далі стандартних трудових відносин, що значно зміцнює трудовий колектив і, як наслідок, створюється високопрофесійна команда, націлена на кінцевий результат. За рахунок цього значно підвищується продуктивність на підприємстві, адже хороші відносини між працівниками відіграють велику роль для ефективного функціонування підприємства. Ми вважаємо, що це досить позитивний досвід, якого критично не вистачає в Україні. Також, в певній мірі, в Україні варто запровадити деякі елементи системи «довічного найму», адже на

вітчизинських підприємствах робітник зовсім не прив'язаний до фірми, що, в свою чергу, не дає великого економічного і морального ефекту, адже робітник не відчуває свій зв'язок із керівництвом та компанією. На вітчизинських підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні.

Висновки. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизинських підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизинський досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

2.3 Підвищення кваліфікації, професійна підготовка дючих працівників поліції в Україні: вітчизинний та закордонний досвід

У країнах з розвинутою демократичною системою прагнуть виробити науково обґрунтовані уявлення про роль, місце, принципи функціонування, підбору і навчання кадрів державної служби, їх кар'єрного розвитку і соціального забезпечення. У світі не існує єдиного кадрового менеджменту державної служби, готового для всіх часів і народів. Є лише загальні принципи управління персоналом, що реалізуються на місцях і складають американську, європейську чи японську системи кадрового менеджменту зі своїми особливостями, оскільки спираються на національні цінності,

характерні риси національної психології, менталітету тощо. Усі три системи мають багато спільного: усі вони роблять наголос на активізації людського фактора (але використовують при цьому різні форми і методи) і постійних зусиллях, орієнтуються на розробку і реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку кадрів. Разом з тим ці три управлінські системи мають свої особливості, обумовлені, як уже зазначалося, специфікою соціально-економічного розвитку даних країн.

Управління кар'єрою

Розрізняють види кар'єри за характером її динаміки.

- звичайна кар'єра - це професійний розвиток із проходженням основних етапів професійного життя (вибір професії, етапи розвідки й випробування своїх сил у різних сферах, оволодіння професією, зміцнення в ній, збереження і підвищення кваліфікації, застосування професійних знань, спад і т. ін.);

- стабільна кар'єра - це пряме просування від професійного навчання до одного постійного типу роботи;

- нестабільна кар'єра, у якій після етапів проб і зміцнення виникають нові проби. Ці нові проби можуть бути вимушеними (у випадку втрати роботи, працездатності), добровільними (зміна інтересів) чи викликаними переорієнтацією інтересів. Нові проби можуть мати множинний характер;

- комбінована кар'єра - це шлях, коли короткі періоди стабільного професійного життя і зайнятості змінюються етапами вимушеного безробіття або зміною професії, переорієнтації, доучування.

Мотивація - це соціальне явище, що діє у всіх сферах життєдіяльності суспільства, у тому числі й у державній службі. Мотивація виражає спонукування особи, соціальної групи до активної діяльності, це процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації. Мотивація обумовлює те, на що будуть спрямовані енергія, активність особи, вибір цілей і способи їх досягнення. Мотиви службовця важливо враховувати при оцінці його дій.

результатів діяльності, тому що один і той же результат може бути обумовлений різними спонуканнями. Знання мотиваційних дій, поведінки тощо має величезне значення в розумінні працівників, дає можливість впливати на них, домагатися ефективного використання їх здібностей. Залежність продуктивності дій від сили мотивів не є лінійною. Продуктивність діяльності зростає при збільшенні мотивації до певної межі (оптимум М), після перевищення якої (надлишкова мотивація) спостерігається зниження ефективності дій. З метою досягнення поставленого кар'єрного завдання службовець, як правило, використовує матеріальну, соціальну, політичну й адміністративну мотивацію. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ і т. ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на державного службовця політичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Можливості посилення кар'єрного процесу в системі державної служби значно зростають у зв'язку з використанням соціальних технологій. Технології службової кар'єри здійснюються за допомогою професійної діагностики - системи процедур виявлення особистісних і ділових характеристик (якостей), спеціальних знань і вмінь співробітника, персоналу, а також мотивації їх кар'єрного просування. Це дуже важливо, тому що в соціологічній науці поки що немає єдиних підходів до розуміння суті й змісту кар'єри службовця. На думку Дж. Іванцевича і А. Лобанова, кар'єра включає внутрішню позицію і поведінку службовця, вона є поступальною зміною навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю. Інші автори розуміють кар'єру як суб'єктивно усвідомлені власні судження співробітника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею. Це поступальне просування по службових сходах, зміна навичок, здібностей,

кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. Інакше кажучи, кар'єра, на їхню думку, - не усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини. Метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду, місце в службовій діяльності. Вона має глибший зміст, цілі кар'єри з'являються з причини, з якої людина хотіла б мати цю конкретну роботу, займати певну сходинку в ієрархічній градації посад. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також разом з тим, як змінюється рівень кваліфікації людини, тому формування кар'єри - процес постійний.

Аналітичні дані Інституту держави і права Академії наук РФ дозволяють визначити характерні риси бюрократичної свідомості: - байдужість до цілей і завдань діяльності організації, що виявляється в перебільшеній увазі до процедури, форми на шкоду суті справи. Традиційним маскуванням такої байдужості є підвищена пильність і нібито існуюча необхідність виконувати формальні вказівки, циркуляри і розпорядження, - підміна загальних державних інтересів вузьковідомчими, корпоративними і особливо приватними. Такий чиновник керується в основному формальними вказівками і розумінням кар'єри і не тільки морально не повноцінний, але й професійно неефективний. Уся його діяльність гранично прагматична і раціональна - важлива тільки та робота, тільки ті люди, які можуть принести особисту вигоду; - консерватизм, побоювання і небажання змін (особливо ці зміни скорочують зону інтересів чиновництва), граничне скорочення будь-якої невизначеності і ризику. Усі ці тенденції неминуче ведуть до застою, стагнації; - бюрократ високого рівня, як більшість працівників сфери управління, по-своєму талановитий: він великий майстер - імітатор бурхливої діяльності, віртуозно володіє демагогією і досконало вміє уникнути відповідальності, уміє збирати і приховувати кожну інформацію, прекрасно орієнтується в корпоративних інтересах своїх колег. І все-таки основа бюрократичної свідомості - безвідповідальність; - уміння перевести на свою персону привабливі тієї

установи, де він служить, і, як наслідок, гарантовано відіграє роль недоступного пана, вельможі. У цьому випадку з'являються відрацьовані прийоми закриття доступу до нього: міліцейський поєт при вході в установу, недоступний секретар, тривалі терміни розгляду прохань і скарг, різкість і безапеляційність висловлень на адресу рядових співробітників і прохачів. Традиційний метод контролю у вигляді перевірки виконання інструкцій (коли обсяг останніх досягає сотень сторінок густого тексту) вимагає роздування штатів контролюючих інстанцій, робить контроль формальним, не здатним розкрити зловживання. На закінчення потрібно підкреслити, що аналіз факторів, які перешкоджають розвитку кар'єрного процесу, показав: поки що не вдалося нейтралізувати чи хоча б послабити фактори, які дестабілізують державну службу, її персонал. Чекають свого практичного вирішення завдання раціоналізації системи центральних і регіональних інститутів влади, створення ефективних механізмів прийняття рішень і здійснення контролю за їх реалізацією, подолання бюрократизму і зміцнення моральних основ державної служби. Вимагає розв'язання проблема підвищення компетентності і професіоналізму державних службовців, формування на цій основі відданих державі кар'єрних чиновників. На стан професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу як основи посадового просування службовців впливають такі фактори: слабка робота з персоналом, перехід державних службовців у комерційні та інші структури через низьку оплату праці, недостатні соціальні гарантії. На корпус державних службовців дуже згубно впливає корумпована частина чиновників, вона, як ракова пухлина, уражає здорові клітини адміністративного організму і може призвести до повного розкладу апарату влади. Безумовно, є стимули підвищувати кваліфікацію і проходити перепідготовку, такі як можливість бути зарахованим у кадровий резерв, а також бути відданим працівником державної установи для отримання прогресивної надбавки за вислугу років, але все це потребує значного часу для отримання бажаної винагороди, не завжди виправдовує очікування і

майже не впливає на ефективність самої праці. Іноді самі працівники не бажають переведення на вищу посаду, оскільки, як відомо, це тягне за собою більше обов'язків і відповідальності. Схема мотивації службовців повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, використовувати розробки авторів теорій мотивації (Маслоу, МакКлеланда, Геріберга, Врума, Портера, Лоулера та ін.). Як один з прикладів системи мотивації, що може використовуватися в митних органах, можна запропонувати таку систему, що об'єднала різні елементи мотиваційних теорій. Спочатку визначаються потреби працівника на основі багатьох факторів. У різних працівників вони різні і залежать від посади працівника, стажу його роботи, соціального статусу, від сходинки піраміди Маслоу, на якій в даний момент він перебуває, тощо. Коли потреби приблизно виявлено, керівник формує стимули і мотиви, які зацікавлять працівника. Паралельно створюються безпечні умови праці та правова безпека, які захищатимуть працівника під час роботи. Людина усвідомлює свої потреби, відбувається їх актуалізація і далі відбувається процес праці. Отже, роль керівника (менеджера) дуже важлива, якщо не головна, на всіх ділянках системи мотивації. Він повинен пильно стежити за всіма просуваннями працівника вздовж системи і, по можливості, усувати перешкоди. До того ж керівник повинен бути хорошим психологом, знати характери своїх підлеглих, бути обізнаним про стан їх справ (на роботі і вдома), знати їх бажання і можливості. Тільки в цьому разі можна створити добре налагоджену систему мотивації в організації. Інший важливий момент, що логічно впливає з аналізу конкретносоціологічного матеріалу, полягає у фіксації гранично широких типів мотивації:

а) поведінка в руслі загальноприйнятих у даній професійній групі норм і правил поведінки;

б) мотивація, що веде до порушень загальноприйнятих і професійних норм і правил.

Останнє в нашій праці тільки побіжно згадується, але є надзвичайно важливим, тому що, перевищивши певну міру, така мотивація може

включати якості негативні зміни як на рівні колективу, так і дисфункції системи в цілому. Таким чином, в умовах глобалізації державна служба сучасної України переживає серйозні інституціональні зміни, що будуть відбуватися ще досить довго. Безсумнівно, що поглиблений аналіз соціокультурних характеристик інституціональних змін набуває ще більшого значення і нового звучання. Інший, дуже важливий, але недостатньо вивчений у сучасній вітчизняній соціології момент - неформальна структура колективу, організації, соціального інституту, суспільства в цілому. Відзначалося, що неформальні структури будь-якого ступеня однаковості вивчаються вітчизняною наукою, в основному, з позицій їх зв'язків з так званими «тіньовими» процесами. Досвід розвинутих демократій показує, що там, де суспільство і держава зацікавлені в успіху проведених реформ, аналіз соціокультурних характеристик соціальних спільностей стає пріоритетною сферою наукового знання.

Узагальнюючи вітчизняний та зарубіжний досвід щодо професійного відбору різних фахівців та враховуючи специфіку діяльності державних службовців, нами пропонується комплексна система оцінки їх професійної придатності. Зазначена система включає дві частини, а саме:

- діагностику особистісних професійно важливих якостей;
- діагностику особливостей професійної компетентності кандидата на заміщення вакантної посади державного службовця.

Методологічно перша частина має відповідати таким головним умовам:

- 1) комплексність (тобто діагностування одних і тих самих особливостей особистості різними методиками);
- 2) наявність у своєму змісті тільки перевірених «класичних» методик (що є валідними і надійними);
- 3) можливість проведення тестування за максимально короткий час;
- 4) можливість комбінування різних методик для побудови узагальненої програми тестування тих якостей, які необхідно вивчати, з урахуванням кваліфікаційних характеристик чи посадових обов'язків;

- 5) подання результатів тестування у вигляді психограми, тобто можливість поповнення іншими психологічними та дидактичними тестами;
- 6) можливість надання довідкової інформації щодо роз'яснення, прояву тих чи інших показників, що характеризують якості особистості;
- 7) зручність у використанні і виключення можливості пристосування тих, хто тестується, тощо.

Модель зазначеної психодіагностичної системи містить у своїй структурі кілька блоків:

1. До першого блоку входить створений з урахуванням надійності та стандартних критеріїв прояву комплекс із кількох тестів.
2. Другий блок являє собою перелік показників та їх ознак, що можуть бути представлені у певних одиницях прояву чи змістовних характеристик. В цілому створений комплекс може забезпечувати діагностику серії основних, додаткових й інтегрованих показників, визначаючи мінімальний та максимальний рівні та ознаки відхилень їх прояву.
3. Третій блок, названий нами як «системоутворюючий», містить програмно-технічне забезпечення, що дозволяє формувати програму тестування, спираючись на умови замовника. Для того щоб допомогти замовнику, доцільно було б надати йому перелік можливих якостей, які він хотів продіагностувати у фахівця, спираючись на кваліфікаційну характеристику чи посадові обов'язки. Далі на основі відповідних даних формується програма тестування для конкретного фахівця; четвертий блок включає в себе програмно-технічне забезпечення, спрямоване на отримання та обробку результатів дослідження; п'ятий блок містить програмно-технічне забезпечення подання результатів тестування в один із таких способів:
 - а) психограма;
 - б) вибіркова узагальнена характеристика;
 - в) додаткова роз'яснювальна інформація для фахівця кадрової служби.

Друга частина зазначеної системи повністю орієнтована на оцінку професійної компетентності фахівця, який претендує на посаду до Національної поліції України.

Основними вимогами до тестів у цій частині є:

- оцінка знань базової специфіки (тобто знання термінології, знання специфічних фактів);
- оцінка вмінь щодо оперування методами і технологіями, що застосовуються в специфічній сфері діяльності (тобто знання правил, методології, логічних послідовностей, спеціальних процедур тощо);
- оцінка теоретичних знань, що є важливими для відповідної сфери діяльності (тобто знання принципів, узагальнень, теорій, структур тощо).

Додатково передбачається доповнити результати тестування стандартизованими даними особової працівника органу поліції. Тобто мова йде про те, що отримані під час її заповнення дані будуть оцінюватися спеціальною системою балів. Сума останніх дозволяє визначити умовний індекс потенційних можливостей успішної особистості, який базується на таких відомостях, як дата народження, освіта, науковий ступінь, вчене звання, володіння мовами, наукові праці та винагороди, сімейний стан, просування по службі, заохочення, нагороди, почесні звання, зарахування до кадрового резерву, підвищення кваліфікації та ін. На основі такого тестування можна отримати дані, які дозволяють охарактеризувати кілька рівнів професійної компетентності кандидата на посаду до Національної поліції України:

1 рівень розуміння проблем, які виникають у практичній діяльності державних службовців, що характеризується такими параметрами, як трансляція, інтерпретація, екстраполяція тощо;

2 рівень застосування знань, що характеризує вміння державних службовців використовувати засвоєний матеріал у нових ситуаціях, їх здатність до адаптації тощо;

3 аналітико-синтетичний рівень, тобто вміння державних службовців виділяти елементи певних практичних ситуацій та поєднувати їх з огляду на мету діяльності, що відображається в таких характеристиках працівника, як здатність до системного аналізу, розуміння основ теорії організації, здібності щодо формування відповідного плану та алгоритму дій тощо.

4 соціально-прогностичний рівень, що характеризує здатність до оцінки наявних властивостей, необхідних для прийняття управлінських рішень, організації їх виконання та контролю.

Таким чином, запропонована система оцінки професійної придатності фахівців дозволяє досить прагматично підійти до вирішення багатьох проблем управління кадровими ресурсами, а саме:

- при відборі на навчання єдиною умовою для зараховування працівників можуть бути результати комплексного тестування;
- у процесі підготовки магістрів державного управління результати тестування можуть сприяти оптимізації системи навчання та запровадження елементів індивідуально-орієнтованого підходу до слухачів;
- під час проведення атестації дані комплексного тестування можуть виступати відносно об'єктивними показниками реальних та потенціальних можливостей фахівців у процесі їх кар'єрного зростання;
- при створенні банку кадрового резерву на регіональному чи іншому рівнях результати комплексного тестування спрощують пошук кандидатів на заміщення вакантних посад.

Отже, комплексне реформування державної служби значною мірою залежить від створення ефективної системи управління кадровими ресурсами, що, у свою чергу, є базовим чинником у процесі розбудови України як розвинутої, цивілізованої європейської держави. Адаптація інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу має здійснюватися за такими пріоритетними напрямками: вдосконалення правових засад функціонування державної служби; реформування системи оплати праці державних службовців; встановлення порядку надання

державних послуг та вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців; удосконалення та підвищення ефективності управління державною службою; професіоналізація державної служби.

Соціально-мотиваційний чинник має стати головним у процесі атестування кадрів, що сприятиме постійному вдосконаленню професійних й особистісних якостей працівників. Зважаючи на те, що атестування є одним з основних важелів управління підлеглими, а також прийняття кадрових рішень, ця процедура передбачає вирішення таких завдань: об'єктивне визначення професійних й особистісних якостей кожної посадової особи; формування комплексної системи роботи з кадрами щодо підвищення їх професійної майстерності, службової та особистої дисципліни з дотримання законності тощо; визначення відповідності того, хто атестується, займаній посаді й перспектив його подальшої служби. Найважливішим і найскладнішим елементом атестування є написання атестаційної характеристики. Вважаємо за необхідне навести деякі практичні рекомендації щодо оцінки роботодавцями підлеглих з урахуванням американської судової практики:

1. Рішення щодо персональних справ не повинні розрізнятися для осіб різної статі, віку, національності й релігії.
2. Офіційна система подання скарг і перегляду рішень на рішення повинна бути доступна для осіб, не згодних із цим рішенням.
3. Слід залучати більше ніж одного незалежного оцінювача.
4. У всіх діях важливо керуватися офіційною системою прийняття кадрових рішень.
5. Особи, які проводять оцінку, повинні мати доступ до матеріалів, що характеризують результативність праці оцінюваного.
6. Варто уникати оцінки таких якостей, як «надійність», «енергійність», «здатність» й «особисте ставлення».

7. Дані щодо оцінки результативності праці повинні перевірятися ємпирично.
8. Стандарти результативності праці повинні бути відомі працівникам.
9. Оцінювачів необхідно забезпечувати вказівками щодо оцінки результатів праці.
10. Оцінку варто проводити за окремими специфічними робочими завданнями, а не «загалом».

11. Працівникам слід надати можливість ознайомитися з думкою щодо їх якостей. Крім того, важливого значення набуває об'єктивна оцінка самого керівника, яка фактично виступає оцінкою управлінської праці всього колективу працівників. На наш погляд, на особливу увагу заслуговує метод, суть якого полягає в тому, що члени атестаційної комісії відіграють роль не пасивних глядачів, а кожний з них індивідуально оцінює атестованого за тією самою професіограмою, що й начальник. Однією із сучасних проблем при проведенні атестації державних службовців є добір кваліфікованих експертів. У світовій практиці існують різні варіанти залучення експертів до цього процесу, тому розглянемо деякі з них, які можуть бути застосовані в Україні. Більшість західних фахівців вважають, що на посаду експертів потрібно висувати керівників вищого рівня, що визначається низкою причин. По-перше, діючі керівники, як правило, мають великий досвід роботи на посадах, які прагнуть зайняти кандидати. Відповідно вони можуть ретельніше оцінити підготовленість кандидатів до роботи на даних посадах. По-друге, використання в ролі експертів керівників, які за своїм службовим становищем перебувають значно вище кандидата, забезпечує більш об'єктивну оцінку особистих і ділових якостей атестованого, ніж цього можна було б очікувати від безпосередніх начальників. Особистісні (ділові, моральні та ін.) якості, знання, вміння, навички та звички, необхідні працівнику поліції:

1. Якості (тут мають бути перелічені якості, що характеризують сучасного державного службовця і які й будуть визначені в результаті

дослідження): відданість справі народу; висока громадянськість; цілеспрямованість; оптимізм; мужність; твердість та рішучість у проведенні державних рішень; діловитість; активність; чесність, дисциплінованість, виключеність, відповідальність; самокритичність; об'єктивність; оперативність; компетентність у державному управлінні; володіння ораторським мистецтвом.

2. Знання: теорії держави і права; нормативних актів України; теорії й практики державного управління; основ науки загального управління; основ економіки і організації виробництва; основ соціології, загальної і соціальної психології; основ педагогіки державної служби, етики державного службовця; останніх досягнень науки і техніки; своїх прав і обов'язків; подій внутрішньополітичного і міжнародного життя; класичної і сучасної художньої літератури, новинок кінематографу, сучасного мистецтва, спортивних досягнень.

3. Вміння: постійно працювати над підвищенням свого теоретичного і професійного рівня; розбиратися в процесах і явищах суспільного життя; аналізувати та узагальнювати практику роботи, матеріали, що надходять, робити правильні висновки із повсякденної практики; вирішувати всі питання виходячи із широких державницьких позицій; знаходити і підтримувати все нове, прогресивне; розбиратися в людях і працювати з ними, вести бесіду, переконувати; вивчати громадську думку і настрої; робити правильні висновки з критики, критично оцінювати досягнуті результати, визнавати свої помилки і спокійно їх усувати.

4. Навички, звички: займатися самовихованням, самоосвітою; виконувати дані обіцянки; бути точним в роботі; бути акуратним у всьому; бути ввічливим і чуйним до людей; бути спостережливим. Для кожної посади існують деякі загальні ознаки, що дає підставу говорити про належність даного об'єкта до того чи іншого типу і виокремити його серед інших. Приміром, існує загальне поняття - керівник. Інший шлях, навпаки, полягає в тому, щоб, відштовхуючись від якоїсь першочергової вихідної позиції,

послідовно нарощувати набір вимог до рівня, коли керівник зможе усвідомлено здійснювати управлінську діяльність. При цьому базових ознак має бути мінімум. Наприклад, знання питання, уміння поставити завдання, здатність довести справу до логічного завершення, дотримання законності в управлінських діях у принципі дозволяють здійснювати управлінську діяльність. Як правило, базові вимоги зводяться до відомого прислів'я: знаю, умю, можу. Натомість додаткових ознак і якостей, що допомагають керівникові в його діяльності, для кожного рівня може бути набагато більше. При цьому саме специфічні ознаки виділяють завдяки відповідним властивостям один об'єкт серед інших, навіть подібних між собою. Приміром, модель начальника митниці (як фахівця з економічної безпеки) є суто специфічною і буде за своєю специфікою значною мірою відрізнятися від моделі начальника прикордонного підрозділу, а тим більше від армійського командира. Тобто специфіка виявляється насамперед в професійних ознаках відповідної посади. Отже, якщо шукати стандартну форму обов'язків для визначеного виду ознак (керівники, фахівці, виконавці), найкраще виходити з понять: знання, уміння, здатності (можу) і бажання (хочу). Таким чином, вищенаведені приклади підтверджують важливість розподілу, у першу чергу, базових ознак досліджуваного явища, процесу або системи, для того щоб надалі на цій основі формувати вимоги до посадової особи (професіограму).

Поява нових напрямів менеджменту персоналу вимагає їх теоретичного осмислення. Менеджмент передбачає розвиток персоналу в умовах корпоративного духу, конкуренції, різного типу зовнішніх впливів і загроз, ефективність діяльності співвідноситься з економічними, фінансовими та іншими витратами, прибутком. Розвиток персоналу - сукупність заходів, націлених на підвищення якості людських ресурсів (людського капіталу, потенціалу) організації (державного органу). Він розглядається як головний резерв підвищення ефективності державного управління, якості аналізу та вироблення політики, надання якісних управлінських послуг. У сучасному

до суцільний додатковий продукт утворюється в результаті використання у процесі праці накопичених знань. Знання стали об'єктом менеджменту, оскільки вони як сукупність різноманітних свідчень і сформованих на їх базі спроможностей (умінь, навичок) є однією з ознак професійної компетентності. З цієї позиції менеджмент знань можна сприймати як важливий варіант управління по компетенціях, що розглядає об'єкт управління - компетентність персоналу як гнучкий, мобільний феномен, який складається із знань, умінь, навичок, досвіду. У менеджменті знань опорним елементом вважається тільки знання (основа його компетентності, професіоналізму) як опорию точка формування умінь, навичок. Компетентність, організація її професіоналізму складається із сукупності компетентностей та професіоналізму її сприйнятливих. Акцентування на вадливості знань у формуванні професійної компетентності, професіоналізму кадрів приводить до пошуку професійно важливих якостей, які б мали суцільні кадри. Інтелект і креативність налічують найбільш важливими характеристиками (особистості) Інтелект - здібність людини до мислення, до розумової праці, свідомого сприйняття навколишнього світу і власних вчинків, пізнання і логічного (раціонального мислення), швидкого сприйняття нового, здорового глузду і не залежить від інших особистісних якостей. Це відносно стійка структура розумових здібностей, яка являє собою послідовну ланку і знань, наслідком на такій природній якості, як довгитивність, вишкідливість, вмітливості. Це здібність особи до аналізу, порівняння, застосування, класифікації та серіалізації. Це воля до творчої застосування отриманих знань, ефективно висловлюється в спеціалізованому житті, успішно пристосовується до навколишнього середовища і життєвих обставин. У структурі інтелекту вкладають такі фактори, як словарний запас, розуміння слів, легкість в опоруванні інформацією, просторова організація, асоціативна пам'ять, швидкість шрифтинга, логічне мислення, комунікативна компетентність. З інтелектом було пов'язаний рівень розумового розвитку (коэффициент інтелекту), він є

якби його показником. Це спроможність до вільного оперування знаннями й умениями, що забезпечує засвоєння нових знань і умінь, не чекаючи, наприклад, ротации або стажування на нову посаду. Це когнітивна рухливість, індивідуальна креативність, когнітивна рухливість, індивідуальна пошукова активність (наприклад в опануванні нових, суміжних компетенцій), інноваційність, активність у пізнанні, «емоційний інтелект» (Д. Гоулман). Ці якості визначають академічну мобільність людини, у тому числі в професії. Інтелектуальний капітал розуміється як знання, котре може бути перетворене у прибуток і оцінене. В оцінці персоналу активно використовуються такі критерії, як «рівень розумового розвитку» або «коефіцієнт інтелекту» (IQ). Ф.Тоуссіг і Ф.Барр створили ієрархію розумових і фізичних професій залежно від співвідношення індексу інтелекту, однак методика оцінки інтелектуального потенціалу організації науковцями ще розробляється. У світі актуалізуються ціннісний відбір кандидатів на посаду, можливості набуття високого рівня професійної компетентності у найближчому майбутньому, тобто вірогіднісна оцінка професійної придатності кандидата, інакше кажучи - його потенційної мобільності. У будь-якому разі інтелект організації складатиметься з інтелекту та ефективності кожного члена колективу. На державній службі України зберігається формалізована оцінка у вигляді кваліфікаційного іспиту, співбесід, відача від яких не відповідає вимогам якості та ефективності кадрів державних органів. Думка про те, що успішний розвиток персоналу обумовлений впливом лише трьох факторів: знань, можливостей, поведінки персоналу, втрачає своє значення. Знання повинні безперервно оновлюватися, причому оновлення має відбуватися завдяки інтелекту, когнітивним якостям, за ініціативи самого працівника. Без об'єктивного впливу на процес професіоналізації професійного середовища процес професіоналізації кадрів ефективним ніколи не стане. Включаючи у свою стратегію управління знаннями, організації починають свідомо використовувати свій комунікативний ресурс, на базі якого, до речі, будуються людські стосунки, і вилучають вартість з цього ресурсу. У цьому

аспекті владим є визначення менеджменту в кібернетичному аспекті. Його сутність полягає в тому, що він здійснює переведення групи людей (організації) з одного, вихідного, стану в інший, бажаний. У наш час культурологічний напрям у менеджменті є провідним в осмисленні і перекосмисленні тенденцій організаційного розвитку. Використання ж комунікативного ресурсу, що відкриває широкий доступ у тому числі до невиданих знань, допомагає значно диференціюватися від конкурентів. Кожна організація являє собою культурне середовище з певними конкретними цінностями, стилем побудови стосунків як усередині колективу, так і з зовнішнім середовищем. Професійне середовище можна оцінити через його функції, сукупну компетентність організації. Інвестори вкладають кошти у наукові компанії, в управління такими невидимими активами, як знання, комунікації, взаємовідносини. Людський потенціал стає головним фактором ефективного функціонування і розвитку організації. Цей фактор стає необхідною умовою забезпечення національної безпеки країни. Людина розглядається як головний носій знань, їх виробник і користувач. Управління персоналом стало елементом системи конкурентних переваг організації, стратегічним фактором. Варто мати на увазі, що організація (державний орган) повинна прагнути не до однієї переваги, а до кількох. Професійний потенціал як елемент людського потенціалу - сукупна спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, його спроможність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання. Основна мета менеджменту знань - забезпечення систематичного процесу ідентифікації, використання і передачі інформації і знань, котрі люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Центральна ідея сучасного менеджменту - більш ефективного використання вже існуючих знань. Важливо не винаходити те, що вже віднайдено, а використовувати наявний досвід. Найчастіше позитивні результати діяльності організації обумовлені вдало знайденими рішеннями у сфері управління інтелектуальним капіталом. Це управління

спрямоване й на те, як зробити, точніше, як орієнтувати персонал на те, аби всі, що виникли в одних співробітників, поділялися іншими, щоб працівників організації. З позиції розвитку бази знань людського професійного потенціалу серед завдань менеджменту знань ми виділяємо наступні: - зміщення пріоритетів у системі управління персоналом на стратегію управління інтелектуальним капіталом організації як системної цінності, пошуку і отримання знань, створення нових знань, ідей, гіпотез, нарощування унікальних інтелектуальних переваг організації перед конкурентами; - розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу організації, коли управління знаннями включається в стратегію розвитку організації, а сама стратегія передбачала б орієнтацію кадрів на трансформацію інформаційних даних у загальні актуальні знання; - створення умов для збереження людського потенціалу, підвищення його якості, розвитку інтелекту, духовності. Ці пріоритети стосуються всіх процесів, структур, інформаційних технологій, методів управління персоналом; - забезпечення відновлення людських ресурсів через фази відтворення, споживання, розподілу, збереження і розвитку у професійному середовищі; - розкриття евристичного потенціалу людини (у тому числі й «прихованого», «неявного»), його використання в оцінці персоналу, просуванні по службі, стимулюванні праці. Формування й розвиток інституційного механізму перетворення неявних інтелектуальних знань співробітників у явні знання, формалізовані і готові до подальшого використання.

Комунікативний менеджмент - це менеджмент трансформації «нейтральної інформації» у «позитивні знання».

3.1 Пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу органів поліції Запорізької області

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів щодо менеджменту свідчить, що теоретична розробка питань, пов'язаних з підвищенням ефективності менеджменту на всіх етапах розвитку суспільства мала позитивний вплив як на формування та розвиток державних структур, так і на взаємовідносини в колективі організації.

Вітчизняний та зарубіжний досвід роботи найбільш розвинутих організацій свідчить, що досягненням високих показників у діяльності вони завдячують не лише впровадженню передових методик у керівництві й використанні найсучасніших технологій, а й багато в чому вмілому добору менеджерів для здійснення організаційно-керівної діяльності.

На процес впровадження інноваційних ідей менеджменту в діяльність державних органів впливають як політичні, так і соціально-економічні чинники. Цю обставину потрібно враховувати під час формування стратегії розвитку органів поліції, а також у політиці стосовно добору керівного персоналу національної поліції України.

Запропонована концепція впровадження менеджменту в діяльність органів поліції містить у собі практичні напрями реалізації:

- створення науково-практичної лабораторії з вивчення досвіду діяльності поліції у зарубіжних країнах та передового досвіду організаційно-керівної роботи в органах Національної поліції;

- визначення та запровадження технологій менеджменту в діяльність органів Національної поліції України.

Професіоналізм, вміння спілкуватися з підлеглими та громадськістю – основні критерії добору менеджерів органів поліції. Менеджер – це професіонал, який надає свої послуги організації і досягає поставленої мети з допомогою найбільш ефективних способів, що не перечають законодавству та нормам моралі.

Виходячи з зазначеного нормативно-правові акти МВС України та органів поліції, що регламентують діяльність керівників Національної поліції України, мають містити в собі:

- критерії добору менеджерів на керівні посади в органи та підрозділи поліції;

- механізм призначення на керівні посади в органи та підрозділи поліції та просування по службі, що ґрунтуються на демократичних принципах, виражених у конкурентній основі заміщення вакантних керівних посад;

- критерії оцінки роботи керівників Національної поліції України.

Потрібно провести перегляд навчальних планів вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання відповідно до принципів якості та ефективності:

- ввести зміни відповідно до сучасних стандартів та вимог, які висуваються до працівників органів поліції;

- узгодити із загальноєвропейськими критеріями освітньої діяльності кредитний розподіл навчальних годин та модульне вивчення дисциплін;

- розробити чітку класифікацію посад у відповідності до отриманого рівня професійної освіти (бакалавр, магістр).

Керівник, який працює в органах Національної поліції України, повинен удосконалити менеджмент персоналу органів поліції. Значну допомогу в удосконаленні організаційно-керівної діяльності можуть надати штабні підрозділи органів поліції. За їх допомогою менеджер матиме можливість впливати на організаційно-керівну діяльність.

Сьогодні важливим є зменшення навантаження на працівників поліції та рихунок відмежування від них функціональних обов'язків, які не мають прямого позитивного ефекту в правоохоронній галузі, особливо в діяльності адміністративних служб поліції. Наприклад, необхідно зменшити кількість форм організаційно-звітної документації, складання якої забирє значну частину часу, спростити провадження у справах про адміністративні правопорушення тощо. Однак такі заходи потребують удосконалення законодавства.

Наукова організація діяльності та раціональне використання персоналу органів та підрозділів поліції сприятиме кращому виконанню правоохоронних функцій. Навіть у складних, кризових ситуаціях менеджер повинен знаходити позитивні сторони і використовувати їх для підвищення продуктивності праці. Конфлікти, які досить часто виникають у кожній організації, менеджер має використовувати для вдосконалення політики стосовно добору та просування по службі персоналу Національної поліції України.

Для підвищення ефективності організаційних рішень в органах поліції необхідне відпрацювання певних алгоритмів дій в тих або інших ситуаціях. Чим менше часу витрачається керівником та його підлеглими на роздуми щодо прийняття рішення, тим ефективнішою є робота органу поліції. Організаційно-правові основи менеджменту в органах поліції – закріплені нормативно-правовими актами взаємовідносини персоналу органів поліції, як у внутрішньо-організаційній сфері, так і під час надання правоохоронних послуг населенню.

У практичному сенсі запровадження принципів та технологій менеджменту сприятиме вдосконаленню діяльності органів Національної поліції України та поглиблення євроінтеграційних процесів, що відбуваюся в нашій державі.

Таким чином, менеджмент в органах поліції – це:

1) сучасна комплексна система навчання, добору та просування по службі працівників поліції, що базується на використанні сучасних педагогічних та педагогічних технологій, які мають якість, необхідні для найбільш оптимального і досконалого здійснення організаційної діяльності в органах поліції;

2) ефективне функціонування організаційно-правової системи забезпечення діяльності персоналу органів поліції, що ґрунтується на посиленні постійного вдосконалення якості виконання функціональних обов'язків та зростання рівня задоволення соціальних потреб працівників Національної поліції України;

3) оптимальна діяльність органів та підрозділів поліції, основою якої є стратегія ефективності, спрямована на підвищення якості обслуговування населення, що базується на передових методах наукового менеджменту, досягненнях в інших галузях науки і правових нормах українського законодавства.

Таким чином, сучасне законодавство України, яке регламентує проведення кадрового забезпечення Національної поліції України, наразі потребує суттєвого вдосконалення, основними шляхами якого запропоновано вважати наступні:

1) затвердити інструкції щодо проведення окремих кадрових процедур в Національній поліції України: кадровий облік, кадровий аудит, документообіг, тощо;

2) зробити обов'язковим проходження конкурсної процедури прийняття на посади для всіх посад;

3) встановити для посад середнього та вищого керівного складу більш ретельну, посилену конкурсну процедуру (обов'язкове проходження дослідження на поліграфі, врахування висновку за результатами психологічного вивчення, що має носити не рекомендаційний, а обов'язковий характер, тощо);

4) деталізувати в спеціальних інструкціях чи положеннях процедури призначення поліцейських в органах, закладах та установах поліції, професійного навчання (первинної професійної підготовки, підготовки у вищих навчальних закладах зі специфічними умовами навчання, післядипломної освіти, службової підготовки), звільнення та ін., норми подані в Законі України «Про Національну поліцію» є узагальненими;

5) закрити сферу впливу, підстави, функції та повноваження суб'єктів зовнішнього контролю, у т.ч. громадського, а також нагляду за діяльністю поліції і, зокрема, за проведенням кадрових процедур в органах поліції.

3.2 Запровадження зарубіжного досвіду управління персоналом в органах поліції Запорізької області

Варто зазначити, що метою розвитку Міністерства внутрішніх справ України на сучасному етапі є його становлення як головного органу в системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у тому числі у сфері забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності тощо. На цьому наголошують вимоги Указу Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України». Йдеться також і про розробку політики оцінки якості надання правоохоронних послуг.

Водночас на органи Національної поліції (як структурної одиниці МВС) покладаються завдання з надання поліцейських послуг у сферах: забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; протидії злочинності; надання в межах, визначених законом, послуг із допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги [35]. Аналогічні норми простежуються й у

80

положеннях Закону України «Про Національну поліцію» [34]. З огляду на зазначені позиції, варто вести мову про визначення стандартів надання правоохоронних послуг та впровадження критеріїв оцінки ефективності (якісних показників (параметрів) діяльності органів і підрозділів поліції України).

Як справедливо зазначають окремі експерти-аналітики [51], поліція має використовувати процедури та механізми, які унеможливають здійснення вимірювань із показниками діяльності її працівників та органів загалом. Звідси слушною, на наше переконання, є позиція нормотворця Грузії, за якою законодавчо заборонено оцінювати результати правоохоронної діяльності за кількісними показниками [30]. Навіть таке пряме передбачення, на нашу думку, є далеким від досконалості, але все ж таки здатне протидіяти консервативним проявам так званої «палочної» системи оцінки результативності роботи працівників правоохоронних органів, яка чітко проглядається в Україні ще з радянських часів (навіть попри анонсовані позиції щодо проведення певних реформ у цій сфері). Превалювання кількісних критеріїв роботи подекуди заважає реалізації саме якісного складника протидії злочинним проявам. Головним результатом роботи, на думку деяких дослідників [51], має бути впевненість більшості населення в тому, що персонал правоохоронних органів (а отже, й підрозділів поліції):

- кваліфіковано здійснює правоохоронну діяльність щодо попередження злочинності, розкриття вчинених злочинів та охорони громадського порядку;

- чесно виконує свої обов'язки та дотримується законів;

- допомагає пересічним людям; ставиться до всіх людей з повагою [51].

Очевидно, з аналогічних міркувань норми ч. 3 ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію» передбачають те, що рівень довіри населення до поліції є основним критерієм оцінки ефективності діяльності її органів і підрозділів [34]. Проте, на наше переконання, оцінка ефективності правоохоронної діяльності не має обмежуватися показником рівня довіри

виконання до поліції, що згідно з вимогами законодавства вираховується незалежними соціологічними службами в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України (ч. 4 ст. 11). Адаже до уваги має братися комплекс факторів (як об'єктивних, так і суб'єктивних), що загалом і визначає ефективність діяльності органів поліції в усіх її проявах.

Для порівняння і можливого запозичення можна навести досвід оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів (у тому числі поліції) зарубіжних країн. Так, зокрема, в США стандарти оцінки визначаються показниками дев'яти основних напрямів правоохоронної діяльності: – основні завдання підрозділу, взаємодія з іншими правоохоронними органами; – організація діяльності підрозділу, управління й адміністрування; – структура особового складу; – організація безпосередньої роботи з калрами; – оперативна діяльність; – супровід і підтримка; – діяльність із забезпечення безпеки дорожнього руху; – діяльність з утримання арештованих та їх конвоювання; – допоміжні і технічні служби [56; 35]. Водночас у Великобританії кожен підрозділ поліції складає щорічний план впровадження найвищої якості разом із поліцейським щорічним планом. Через п'ять років існування програми проводиться інспектування підрозділів у цьому ракурсі. Оцінка виконання індикаторів проводиться за правилами так званих «Чотирьох Сі», тобто чотирьох позицій оцінки, до яких належать: – виклик (складається з двох критеріїв виклику поліції: Чому надається виклик і Чому вона була надана у певний спосіб, а не в інший?); – послуга і Чому вона була надана у певний спосіб, а не в інший?); – порівняння (порівнюються індикатори ефективності служби, кількісні дані, результати досліджень і оглядів, інспекцій і самооцінки, показники інтерв'ювання тощо); – консультація (огляд скарг, інтерактиви з мережі, референдуми, аналіз потреб громадськості, зустрічі з громадянами, використання консультативних документів й ін.); – змагання (змагання за якість послуг між найбільш широким спектром поліцейських підрозділів, включаючи громадські об'єднання, які виконують правоохоронні функції. Основне завдання – продемонструвати, що послуги, які надаються, є

конкурентоспроможними) [53]. Звідси можна говорити про досить широкий спектр показників, які беруться до уваги під час оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів США та Великобританії. Проте, як і якісні показники роботи, що можуть запозичуватися у тому числі з незалежних статистичних джерел. Разом із тим загальна ефективність поліцейської діяльності в Канаді вимірюється за такими параметрами: – відсоток канадців, які задоволені роботою поліції щодо створення безпечної держави та охорони прав громадян; – індекс «важкості» злочинних проявів (зокрема, аналізу піддаються всі кримінальні правопорушення, у тому числі у сфері безпеки дорожнього руху та протидії наркозлочинності); – загальний показник (рейтинг) злочинності в Канаді на 100000 населення [36, с. 11-14]. Оцінка ж роботи поліції Польщі складається з оцінки кожного підрозділу, використовуються різні підходи й критерії.

Отже, враховуючи наведені нами критерії, позитивний досвід зарубіжних країн, а також позиції науковців з окресленої проблеми [36; 42; 7; 24], на нашу думку, державний стандарт надання поліцейських послуг, а отже, оцінка ефективності службової діяльності органів і підрозділів поліції України має передбачати систему кількісно-якісних параметрів, виходячи з характеристики їх властивостей, а саме: 1) показники призначення і безпосередньої первинної діяльності уповноважених суб'єктів: показники правозастосування (швидкість вжиття заходів); ступінь задоволеності заявників та потерпілих щодо реагування з боку працівників поліції; показники сумісності та взаємодії представників різних служб і підрозділів тощо; 2) показники стану публічної безпеки і порядку: кількісно-якісні дані щодо зареєстрованих кримінальних та адміністративних правопорушень у межах території обслуговування чи специфіки діяльності окремого підрозділу (за видами правопорушень на 1000 осіб населення); відсоток їх закриття і розслідування (деталізована кількість виявлених злочинів (за видами); превентивна діяльність (суспільне сприйняття загального рівня

83

активності громадянськiстю); 3) показники надiйности: характеристики результату полiцейської послуги (кiлькiсть скарг щодо якостi обслуговування чи пiклування), безвiдмовнiсть, збереженiсть (кiлькiсть скарг щодо дiй рiвнень або перебiгу досудового розслiдування); 4) показники професiйного рiвня персоналу полiцейської установи: кiлькiсть фахiвцiв в органiзацiйнiй структурi органу полiцiї, повнiсть кадрiв серед полiцейських, рiвень професiйної пiдготовки та перепiдготовки (на 100 одиниць штатної чисельностi територiального органу); загальнi навички, знання та дотримання вимог нормативних документiв, уважнiсть i доброзичливiсть у вiдносинях iз громадянами й ин.; 5) оптимiзацiя використання ресурсiв (стан забезпечення полiцейської дiяльностi за окремими показниками: транспортнi та інформацiйно-технiчнi засоби, розмiр грошового утримання певних категорiй працiвникiв тощо); 6) загальний вiдсоток населення, задоволеного якiстю роботи органiв i пiдроздiлiв полiцiї (ступiнь доври населення до полiцiї).

Варто зазначити, що серед безумовних здобуткiв полiцейської освiти в рiвнинених краiнах, таких, зокрема як ФРН, слiд назвати її високу технiчну оснащенiсть, прикладний характер навчального процесу i власне наукових дослiджень, вироблення навичок i вмiнь, часто доведених до автоматизму. Тут готують фахiвцiв з конкретних напрямiв правоохоронної практики, адаптованих до реальних умов. Це, безперечно, той стандарт, якого має 74 прагнути МВС України [58]. Такий досвiд на нашу думку, та на думку багатьох науковцiв, видасться корисним i для нашої держави, оскiльки психологiчна пiдготовка, отримання практичних навичок пiд час рiвноманiтних тренiнгiв має стати одним iз постiйно дiючих заходiв у сферi Нацiональної полiцiї. Попри велику завантаженiсть полiцейських, за допомогою планування їх роботи кожен керiвник повинен придiлити велику увагу проведенню систематичних тренiнгiв, конкурсiв, семiнарiв для постiйного професiйного розвитку полiцейських. У багатьох краiнах свiту институт полiцiї є вже сформованим, причому є одним iз найстарiших

державних інституцій, що характеризується особливим генезисом становлення і розвитку, у тому числі й багатим досвідом з проведення кадрових процедур. Проте, адміністративно-правові моделі утворення й функціонування поліції зазнають постійних змін, специфіка й діяльності визначається низкою національних особливостей під впливом сучасного світов, міжнародний досвід з наявністю різноманітних систем структурної організації поліції, управлінських стратегій, механізмів підвітності та постійно діючих інструкцій може й повинен стати для України цінним джерелом ефективних рішень та іновачій, здатним суттєво полегшити та прискорити процес реформування.

Досліджуючи можливості використання в Україні позитивного зарубіжного досвіду проведення кадрових процедур в поліції, вважаємо, що необхідною передумовою їх розширення є налагодження ефективної міжнародної співпраці у сфері кадрового забезпечення, суть якої полягатиме в міжнародному обміні досвідом, створенні професійних асоціацій, конференції та семінари, посилення контролю й заохочення досягненню високого рівня професійної майстерності тощо.

Важливо піти на основі практики міжнародного менеджменту розробити пропозиції щодо удосконалення механізмів інтеграційної політики України та запропонувати шляхи їх запровадження в практику формування та реінтеграції управлінських механізмів країни, виробити та запропонувати законодавцю і правозастосовним органам практичні рекомендації щодо вдосконалення правових засад державної політики в умовах участі України в системі наддержавних інтеграційних процесів, уточнити методологічні критерії і критерії раціональної державно-управлінської діяльності національної держави-учасниці таких процесів. Водночас слід виявити позитивні аспекти суспільно-політичного впливу на процес прийняття управлінських рішень на рівні національної держави, запропонувати комплекс завдань органів легітимної політичної влади щодо вирішення проблем ефективності громадських інститутів у реалізації інтеграційної зовнішньої політики держави та забезпечення публічної підтримки процесу реформування державного управління в Україні через активізацію інтеграційної складової державної політики.

Організаційний механізм управління в системі органів поліції України в процесі сучасного реформування всієї адміністративної системи в Україні постійно удосконалюється відповідно до змін в системі реформи державного управління, суспільно-політичних процесів, адаптації до міжнародних норм. Саме тому таке реформування вимагає нових, інноваційних рішень щодо розподілу компетенцій і повноважень в органах поліції, вирішення завдань раціоналізації внутрішньої структури, детермінації принципів управління й, відповідно, суттєвих законодавчих змін.

Реформаторські процеси, що сьогодні відбуваються в органах Національної поліції України, їх спрямованість на забезпечення високої ефективності та якості діяльності, зумовлюють актуальність завдання

пошуку та запровадження нових підходів у сфері роботи з персоналом, побудова її якісно нової моделі. Її загальна спрямованість може бути виражена стислою формулою: «Потрібні люди на потрібних місцях». Фактично цю формулу передбачає запровадження сучасних методів управління, забезпечення його більшої гнучкості, використання сучасної системи стимулювання персоналу, розвиток лідерства, арегулювання механізму оплати праці, вдосконалення умов служби та застосування інших заходів. В той же час, ця формула відображає і реальний підхід до персоналу як до найбільш цінного ресурсу організації, залежність якості послуг, що надаються населенню, від ефективного управління персоналом.

У дослідженні обґрунтовується позиція, згідно з якою управління персоналом органів Національної поліції повинно розглядатися як професійне завдання, яке є таким же важливим за своїм значенням, як і професійна діяльність тих, хто безпосередньо має справу із злочинцями та безпорядками. Успіх у поповненні персоналу та збереженні кращих працівників, їх навчанні та розвитку, розкритті та найбільш повному використанні потенціалу не відбувається випадково. Він можливий лише за умови наявності професійної стратегії розвитку роботи з персоналом, її відповідного організаційно-правового, управлінського та ресурсного супроводження.

Проблеми управління персоналом органів Національної поліції, його мета, функції, організаційно-правові засади розглядаються в роботі в контексті завдань щодо реформування органів Національної поліції України як складової реформи державного управління, підвищення вимог до якості та доступності державних послуг.

Актуальність проблеми якості зумовлена тим, що у сучасному світі воно стало домінуючим показником діяльності організації. Поняття якості використовується як комплексне поняття, що відображає ефективність всіх сторін діяльності організації і насамперед якість управління. В свою чергу управління якістю розглядається як провідний підхід до управління

організацією. Він зорієнтований на забезпечення високої якості роботи і внутрішніх споживачів. Вимоги та очікування споживачів відіграють ключову роль у підвищенні якості.

Основні ідеї управління якістю знайшли вже теоретичне обґрунтування на реальному застосуванні у практиці поліцейської діяльності багатьох зарубіжних країн. Про це свідчить той факт, що стратегічним напрямком розвитку поліцейських систем визнається за сучасних умов притягнення до ефективності та якості послуг, що надаються населенню, покращання їх якості з підвищенням її ролі у суспільстві, укріпленням контактів з населенням та перетворенням поліції в "орган масових соціальних послуг".

Повною мірою головні ідеї та підходи управління якістю відповідають завданням розвитку органів Національної поліції України, їх орієнтації на пріоритетність обслуговуючих функцій, спрямованості на якісне задоволення потреб та очікувань громадян. В роботі підкреслюється, що впровадження політики якості в органах Національної поліції є важливою передумовою їх стабільного функціонування. При цьому вирішального значення мають фактори більш високої лояльності населення (зовнішніх споживачів послуг), його сприйнятливості ставлення до органів Національної поліції та лояльності їх власного персоналу (внутрішніх споживачів). У даному випадку діє відома формула, згідно з якою якість – важлива частина задоволення населення, висока якість призводить до високого задоволення, а високе задоволення – до лояльних споживачів.

В той же час, коли послуги органів Національної поліції населенню мають високу якість, її персонал є також задоволеним і має гордість за свою роботу та організацію. Працівники зазвичай стають лояльними і працюють більш продуктивно, усуваються причини плинності (насамперед активної) кадрів. За такого підходу ефективність управління персоналом органів Національної поліції повинна розглядатися у двох взаємозв'язаних

основних якості та ефективності роботи органів внутрішніх справ та задоволення цілей та потреб персоналу.

У позитив управління якістю споживачами послуг органів та підрозділів Національної поліції є (поряд із зовнішніми споживачами – населенням) їх персонал. Особливого значення набуває діяльність з підготовки людини більш впевнено відчувати себе у колективі, здатна на роль лідера, має працівників та їх стимулювання до досягнення високих результатів. У роботі персоналу органів Національної поліції, створення сприятливих умов праці, дієвої системи соціального та правового захисту, неприпустимості порушення гідності працівників тощо.

Визначальну роль у забезпеченні високої якості управління персоналом відіграють керівники органів та підрозділів Національної поліції. Саме компетентність керівників є ключовим елементом кадрового потенціалу організації. Сучасний керівник повинен вільно володіти методами управління, механізмом вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень, усвідомлювати відповідальність за свою управлінську поведінку, можливі наслідки управлінських дій, усувати бар'єри, які заважають працівникам розуміти та задовольняти очікування громадян. Саме тому, належне місце у системі підготовки та підвищення кваліфікації керівників повинні знайти навчальні програми з теорії та практики управління, стратегічного управління, управління персоналом, організаційної поведінки, формування лідерських якостей, формування команд та інші.

Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки та внести деякі пропозиції.

1. На основі аналізу наукових вітчизняних та зарубіжних джерел з проблематики дипломної роботи магістра встановлено, що питання управління персоналом органів поліції системно та комплексно практично не

досліджувались. Процес управління персоналом органів поліції є управлінням кадрових ринців, які постійно приймаються і реалізуються певною метою діяльності Національної поліції України, на досягнення

2. Аналіз діяльності працівників органів поліції України показав, що існують в органах поліції будуть результативними за умови, якщо виконуватимуться такі послідовні етапи: перший – детальний аналіз організаційно-правових факторів, які впливають на особовий склад поліції, а також можливості розвитку системи управління як Національної поліції України в цілому, так і управління персоналом підрозділів поліції; другий – розробка концепції розвитку процесу управління персоналом органів поліції, на виключає економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні методи, спрямовані на оптимальне формування, професійну стабілізацію і раціональне використання персоналу органів поліції; третій – розробка проєктів, програм законодавчих актів, інструкцій тощо, які мають регламентувати функції органів поліції та особового складу, а також відповідного вдосконалення кадрової структури, яка є частиною структури Національної поліції України.

3. Визначено напрями розвитку функцій кадрового менеджменту, основними з яких є:

- покращення соціального забезпечення персоналу органів поліції з метою мотивування результативності роботи з особовим складом органів поліції;
- чітке визначення цілей у процесі планування і вирішення завдань щодо персоналу, а саме з'ясування того, якими мають бути цілі управління органами поліції і що їм необхідно зробити для досягнення шлей, поставлених центральним апаратом Національної поліції України;

- належна організація процесу управління персоналом органів поліції в просторі і часі, а також встановлення осіб, які мають виконувати певні конкретні завдання;

- забезпечення адекватності управлінських зв'язків підпорядкування особового складу вищим посадовим особам Національної поліції, що підлягає контролюванню в цілому всіх аспектів їх діяльності, а також розуміння фактично закріплених документально результатів цієї діяльності;

- досягнення узгодженості дій та встановлення гармонійних зв'язків між посадовими особами органів поліції на основі раціональності, чіткої кваліфікації, оперативності і надійності та дотримання ієрархічно закріплених меж обов'язкових правил.

4. Обґрунтовано основні заходи щодо розвитку технічної управління персоналом органів поліції в таких п'яти напрямках: 1) професійний вибір особового складу в орган поліції; 2) професіоналізація та адаптація працівників, які щойно зараховані до органів поліції; 3) професійний розвиток особового складу; 4) оцінка професійних якостей та атестації з метою виявлення придатності до посади; 5) мобільність, переміщення, переведення, підвищення у посаді, відсторонення від виконання посадових обов'язків.

5. На підставі отриманих результатів наукового дослідження, вичисляного і зарубіжного досвіду можна дати такі практичні рекомендації щодо оптимізації кадрового менеджменту органів Національної поліції України:

- здійснити функціональний аналіз посадових обов'язків працівників органів поліції з метою усунення дублювання при виконанні ними завдань і на його основі підготувати нові посадові інструкції;

- розробити новий кваліфікаційний довідник посад службовців, у якому окремо виділити характеристики усіх посад особового складу органів поліції. Цей довідник має забезпечити прозорість при прийнятті громадян на службу в органи поліції та конкретизувати професійні вимоги до знань, вмінь та

інтерес пов'язаних з посадою, які будуть головними чинниками впливу при прийнятті рішення про наймання чи атестації кадрів.

- Національній поліції України створити єдиний державний банк кандидатів та потенційних кандидатів на посади до органу поліції для забезпечення кількісної і якісної потреби у фахівцях;
- активізувати роботу органів поліції щодо формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом в органах поліції.

6. Визначено, що реформування органів поліції у сучасних умовах державотворення являє собою формування нових інтегративних властивостей системи управління органів поліції України, що має забезпечити відповідність правового змісту, якості та адміністративних форм реалізації правоохоронної діяльності об'єктивним потребам суспільства, що детерміновані характеристиками демократичної правової держави.

До комплексу принципів, які могли б закласти підвалини удосконалення діяльності органів поліції, слід віднести, у першу чергу, такі:

- верховенство Конституції України, інших законів над рештою нормативно-правових актів, посадовими інструкціями при виконанні співробітниками органів поліції своїх обов'язків та при забезпеченні їх прав;
- відповідальність співробітників органів поліції за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків;
- стабільність кадрового корпусу органів поліції;
- гуманізм;
- солідарність;
- системність, яка передбачає врахування всього різноманіття чинників, що реально впливають на діяльність органів внутрішніх справ, процеси формування відповідних кадрів;
- правову захищеність;
- аполітизацію, яка закріплює заборону на створення в органах поліції структур політичних партій, а також релігійних об'єднань;

- рівноправність громадян при вступі на службу до органів поліції;
- професіоналізм і компетентність.

7. Розглядаючи мотиваційний аспект професіоналізації, необхідно зазначити, що саме мотивація може стати найефективнішим фактором управління персоналом в системі державної служби. Застосування способів і механізмів підвищення професійної мотивації з урахуванням усіх мотивів трудової діяльності забезпечить задоволення багатьох потреб як державних службовців і установ, так і держави в цілому. Покращення якості процесу професіоналізації державних службовців обумовлюється необхідністю створення ефективних мотиваційних механізмів реалізації їх професійної діяльності у спільній взаємодії «влада - державний службовець».

Виконання вказаних рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність використання особистісного і професійного потенціалу кожного співробітника поліції як активного суб'єкта у структурі Національної поліції України.

На підставі проведеного дослідження, відзначимо високий ступінь важливості вивчення міжнародного досвіду та впровадження його позитивних досягнень у практику національної системи кадрового забезпечення поліції. З'ясовано, що в багатьох країнах Європи та світу вже накопичено значний позитивний досвід із проведення кадрового забезпечення в органах поліції. На сьогодні стан адміністративного законодавства, яке регулює організацію проведення кадрового забезпечення Національної поліції України, потребує суттєвого вдосконалення окремих його процедур і складових кадрової політики, також потребує подальшого розвитку, не зважаючи на те, що на сьогодні законодавство, що здійснює правове регулювання зазначеної сфери, сформовано. Ефективна реалізація наведених вище заходів вимагає внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів, що регламентують діяльність Національної поліції України

1. Ануфрієв М.І. Основні напрямки кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України (організаційно-правовий аспект): Монографія. Харків: НУВС, 2015. 236 с.
2. Білоконь М.В. Державне управління у сфері охорони громадського порядку: [монографія] Харків: НУВС, 2015. 700 с.
3. Закон України «Про Національну поліцію України» від 02.07.2015 № 580-VIII.
4. Кагановська Т.С. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 330 с.
5. Ключев О.М. Взаємодія підрозділів органів внутрішніх справ на регіональному рівні: монографія Харків: Основа, 2015. 378 с.
6. Кондратьєв Я.Ю. Система професійної підготовки кадрів оперативних служб (підрозділів) поліції та шляхи її удосконалення Тези доп. на міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Київ, 27-28 березня 2003 р.). Київ: Нац. акад. внутр. справ України, 2017. С. 9-12.
7. Костюк В. Л. Міжнародний досвід діяльності патрульної служби при забезпеченні охорони громадського порядку. *Криміналістичний вісник*. Харків: Основа, 2016. № 2 (14). С. 145-152.
8. Матюхіна Н. П. Поліція Великобританії: сучасні тенденції розвитку та управління: монографія. Харків: Консум, 2016. 131 с.
9. Липовська Н.А. Сучасні технології роботи з персоналом: наук. розробка. Київ: НАДУ, 2016. 48 с.
10. Пагон М. Сушность полицейской реформы в Словении. Реформирование полиции в странах Центральной и Восточной Европы: процесс и прогресс. Київ: Задруга, 2015. С. 98-100.
11. Петков С. В. Ефективний менеджмент в органах внутрішніх справ: монографія. Сімферополь: Таврія, 2015. 564 с.

12. Проневич О.С. Моделі управління поліцією: аналіз зарубіжного досвіду. *Проблеми правознавства та правохоронної діяльності* : зб. наук. праць. Харків: НУВС 2018. № 1. С. 145–167.
13. Ю.Д. Кунєва Управління в мітній службі. Підручник. Київ: АМСУ, 2015. 434 с.
14. Остапенко І.І. Управління персоналом. Навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 294 с.
15. Федченко О. Структура поліцейських органів держав ЄС та правове регулювання їх діяльності. Актуальні проблеми управління та службово-оперативної діяльності органів внутрішніх справ у сучасний період розвитку державності України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 26 жовт. 2017 р. Київ: МП Леся, 2018. С. 74–76.
16. Юнін О.С. Теоретичні аспекти управління персоналом у роботі підрозділів поліції. *Південноукраїнський правничий часопис*, 2015. № 2. Харків: С.134-137
17. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : [курс лекций] Харків: Юрид. лит., 2017. 400 с.
18. Бандурка О.М. Теорія і практика управління органами внутрішніх справ України. Харків, 2004. 780 с.
19. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання. : Навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сушинський. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. 290 с.
20. T. Jones, T. Newburn, D. Smith. Democracy and Policing. London: PSI, 2014. 784 p.
21. Капарини М., Маренниа О. Реформирование полиции в странах Центральной и Восточной Европы: Процесс и прогресс. Київ: Задруга, 2015. 296 с.
22. Уільяркс Н. Діяльність поліції в посткомуністичних суспільствах. пер. з англ. Київ: Атіка, 2016. 248 с.

23. Нижник Н.Р., Олуйка В.М. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади. Навч. посіб. Львів: Вид-во Нац. унів. "Львівська політехніка", 2016. 352 с.
24. Бугайчук К. Л., Гузь В. А., Святокум І. О., Чумак В.В. Зарубіжний досвід організації взаємодії поліції з органами місцевого самоврядування в контексті децентралізації державної влади: наук.-метод. Рекомендації. Харків: Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2015. 44 с.
25. Сокурєнка В. В.; Бандурка О.М., Безпалова О.І., Джафаровата О.В. та ін. Управління органами Національної поліції України: підручник МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стільна типографія, 2017. 580 с.
26. Серьогін С.М., Шпекторєнко І.В., Липовська Н.А. та ін. Сучасні технології роботи з персоналом: наук. розробка. Київ: НАДУ, 2015. 48 с.
27. Зарасило В.О., Басс В.О., Курілін І.Р., Братков С.І. Організація діяльності поліції зарубіжних країн: навч. посіб. Київ: Акад. управління МВС, 2017. 250 с.
28. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: дис. д-ра юрид. Наук. Харків: Національний ун-т внутрішніх справ, 2016. 420 с.
29. Посметний В.В. Організаційно-правові аспекти початкової професійної підготовки персоналу ОВС України: дис. ... канд. юрид. наук. Харків: Національний ун-т внутрішніх справ, 2016. 181 с.
30. Об оперативно-розыскной деятельности: Закон Грузии от 30 апреля 1999 года № 1933- IIс URL: <http://www.cis-legal-reform.org> (дата звернення 15.12.2019).
31. Про затвердження Положення про Департамент організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування Національної поліції України: наказ Національної поліції України від 27.11.2015 № 126. URL: <http://www.prii.gov.ua/uk/publish/article/1815135> (дата звернення 15.12.2019).

32. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 № 3723-XII // Збірн. 1993. № 52. Ст. 490 (дата звернення 16.12.2019).
33. Про комплексну програму кадрової політики в органах та підрозділах внутрішніх справ та забезпечення залученості і дисципліни: Наказ МВС України від 30 червня 2001 р. № 515.
34. Про Національну поліцію : Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII URL: <http://www.golos.com.ua/article/257729>. (дата звернення 17.12.2019).
35. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року "Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України" : Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/92/2016?nreg=2%2F2016&find=1&text=%EF%EE%F1%EB%F3%E3&x=7&y=6&w=11> (дата звернення 17.12.2019).
36. Лошницький М.В. Щодо досвіду поліцейської діяльності США, Великобританії та Канади. Актуальні проблеми адміністративного права та адміністративного процесу в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 29 трав. 2015 р.). Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2015. С. 11-14.
37. Кьяромонте К. Подготовка полицейских кадров Подготовка полицейских кадров. Проблемы и пути развития в общеевропейском масштабе: материалы международной научно-практической конференции. Минск, 2015. С. 7-11.
38. Права людини і професійні стандарти для працівників поліції та пенітенціарних установ в документах міжнародних організацій. Амстердам Київ, 2014. С. 62-65.
39. Криштанович М.Ф. Європейський досвід державного управління органами поліції та можливості його використання в Україні матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2015.

40. Ковалко А.М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 42-51.
41. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. URL: [zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](#) (дата звернення 20.12.2019).
42. Сердюк А. М. Щодо критеріїв ефективності діяльності поліції зарубіжних країн. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2015. Вип. 3, Т. 2. С. 155-159.
43. Стешок Н. Теоретичні аспекти управління персоналом центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом. *Вісн. НАДУ*. 2015. №4. С. 69-77.
44. Пихтін М. П. Порівняльно-правовий аналіз кадрового забезпечення діяльності поліції Швеції і міліції України. *Кримський юридичний вісник. Сімферополь*, 2014. Вип. 1(1). С. 204-213.
45. Мартиненко О. А. Стан дотримання законності у діяльності британської поліції. *Вісник нац. ун-ту внутр. справ*. 2015. № 26. С. 70-75.
46. Alderson J. C. *Principled Policing: Protecting the Public with Integrity* – Winchester : *Waterside Press*, 2015. 185 p.
47. Centralizacija a dezentralizacija. *Gazeta policyjna*. 2003. № 48. The World Book encyclopedia. Chicago etc. : World Book, 2017. Vol. 15: P. 620-626.
48. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf](#) (дата звернення 10.12.2019).
49. Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2015. URL: [http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20i..pdf](#) (дата звернення 10.12.2019).

50. Мартиненко О. Стратегія розвитку органів внутрішніх справ. *Закон і бізнес*. URL: <http://zib.com.ua/ua/print/101834-strategiya-rozvytku-organiv-vnutrishnih-sprav-tekst-proektu.html> (дата звернення 10.12.2019).
51. Михайлова Г. Експерти Ради Європи сприяють реформуванню української поліції. URL: http://mykinfo.gov.ua/official/2006/04/270406_1.html (дата звернення 10.12.2019).
52. Осика І. М. Критерії оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів: досвід США і Великобританії. Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність». URL: <http://police-reform.org/articles/index.php?do=print&id=143322742> (дата звернення 10.12.2019).
53. Харчук Н.Р. Структура навчальних закладів по підготовці поліцейських кадрів у Баварії. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VestnikPP/article/viewFile/10241/13442> (дата звернення 10.12.2019).
54. Таубина Н. Как устроена полиция в Голландии и Польше. URL: <http://publicverdict.ru/topics/library/8634.html> (дата звернення 10.12.2019).
55. Курлович П. Н. Полиция в правоохранительной системе США. *Вестник Минского юридического института МВД*. 20135. № 12. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/politsiya-v-pravooolbranitelnoy-sisteme-ssha> (дата звернення 10.12.2019).
56. «Оцінка діяльності Національної поліції України за допомогою опитування громадської думки» Харківська правозахисна група. URL: <http://khp.org/files/docs/1552290402.pdf> (дата звернення 12.12.2019).
57. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf (дата звернення 10.12.2019).
58. Звіт Національної поліції України за 2018 рік. URL: <https://www.pri.gov.ua> (дата звернення 19.12.2019).

Додаток А
Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління персоналом органів поліції України

