

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Підвищення ефективності діяльності персоналу ГУ Національна
поліція в Запорізькій області»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0510-уп
спеціальності 051 – Економіка,
Управління персоналом та економіка праці
Кравець М.М.

Керівник: к.е.н., доцент
Малтиз В.В.

Звідувач кафедри економіки
Класичного приватного університету
д.е.н., професор Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Кравцю Микиті Миколайовичу _____

1. Тема роботи «Підвищення ефективності діяльності персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області».
Керівник роботи: к.е.н., доцент Малтиз Вікторія Віталіївна _____
затверджені наказом ЗНУ від “30” червня 2021 року № 966-с
2. Строк подання студентом роботи “1” грудня 2021 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані по руху кадрів ГУ Національна поліція в Запорізькій області, документи ГУ Національна поліція в Запорізькій області, результати власних досліджень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): систематизувати теоретичні основи роботи і управління персоналом; провести аналіз кадрів організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області; провести оцінку роботи персоналу організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області; розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області; провести оцінку ефективності запропонованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): магістерська робота містить 10 рис., 7 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	18.08.2021	18.08.2021
2	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	09.09.2021	09.09.2021
3	Малтиз В.В., к.е.н., доцент	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 29.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2021 р.	виконано

Студентка

(підпис)

М.М.Кравець

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В.В.Малтиз

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Л.А.Бехтер

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 10 рис., 7 табл., 65 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є ГУ Національна поліція в Запорізькій області. Предметом дослідження є персонал організації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є підвищення ефективності роботи персоналу в ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- систематизовано теоретичні основи роботи і управління персоналом;
- проведено аналіз кадрів організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області;
- проведено оцінку роботи персоналу організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області;
- розроблено заходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області;
- удосконалено систему мотивації персоналу.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, дедуктивний, маркетингового аналізу, кореляційний аналіз, індексний аналіз та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у заходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу відділів кадрів державних і приватних підприємств і організацій, щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АНАЛІЗ КАДРІВ, ВІДДІЛ КАДРІВ.

SUMMARY

Qualification work of the bachelor: 90 p., 10 figures, 7 tables, 65 sources, 3 supplement.

The object of the investigation is the GU National Police in the Zaporozhye region. The subject of the study is the personnel of the organization.

The purpose of the thesis is to increase the efficiency of work in the GU National Police in Zaporozhye region »»»

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- systematized theoretical bases of work and personnel management;
- the functions of personnel management are revealed;
- consider methods for assessing the effectiveness of staffing;
- analysis of the personnel of the organization National Defense Police in Zaporozhye region;
- an assessment of the work of the personnel of the Central Police Organization of the Zaporizhzhya region;
- Measures have been developed to increase the effectiveness of the personnel of the State Police in the Zaporozhye region;
- an assessment of the effectiveness of the proposed activities.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The scientific novelty of the research is the measures to increase the effectiveness of the staff of the GU National Police in the Zaporozhye region.

The results of the research can be implemented into the work of the personnel departments of state and private enterprises and organizations, in order to improve the efficiency of the staff.

LABOR ECONOMICS, PERSONNEL, SELECTION OF PERSONNEL, EFFECTIVENESS OF PERSONNEL WORK, PERSONNEL ASSESSMENT, ANALYSIS OF PERSONNEL, EMPLOYEE DEPARTMENT.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
1.1 Цілі і напрямки управління персоналом.....	12
1.2 Функції управління персоналом	25
1.3 Методи оцінки ефективності роботи персоналу.....	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГУ НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	35
2.1 Особливості діяльності ГУ Національна поліція в Запорізькій області	35
2.2 Аналіз роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області.....	39
2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області	42
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГУ НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ	55
3.1 Зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи персоналу поліції.....	55
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області	60
3.3 Удосконалення системи мотивації для персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області	69
Висновки до розділу 3.....	75
Висновки	77
Список використаних джерел	80
Додатки.....	86

ВСТУП

Для ефективного використання персоналу розроблені системи управління персоналом. Вони включають розгалужену низку функціональних систем, покликані вирішувати широке коло завдань з формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, вироблення стратегії управління персоналом, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

Проблемі визначення зрушень у функціях управління персоналом приділяють увагу багато вчених і практичних робітників. Так, у працях Кібанова А.Я., Щьокіна Г.В., Комісарової Т.А., Мурашка М.І., Недашківського М.М., Травіна В.В. і Дятлова В.А., Хміля Ф.І., Колпакова В.М. та Дмитренка Г.А. найбільше чітко визначаються сучасні тенденції у розвитку і змінах функцій управління персоналом. У той же час, за винятком може Кібанова А.Я. та Щьокіна Г.В., автори багатьох досліджень не визначають в повній мірі головним напрямком в управлінні персоналом постійний розвиток трудового потенціалу людини як само зростаючого інтелектуального ресурсу організації.

Мета кваліфікаційної роботи – підвищення ефективності роботи персоналу в ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- систематизовано теоретичні основи роботи і управління персоналом;
- проведено аналіз кадрів організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області;
- проведено оцінку роботи персоналу організації ГУ Національна поліція в Запорізькій області;

- досліджено зарубіжний досвід роботи національної поліції в провідних країнах;
- розроблено заходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області;
- удосконалено систему мотивації для персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Об'єктом дослідження є Головне управління Національна поліція в Запорізькій області.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальні положення економічної теорії, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Для виконання завдань дослідження та досягнення поставленої мети використано діалектичний метод наукового пізнання, системний і логічний підходи. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи: абстрактно-логічний – для узагальнення науково-методичних підходів щодо дослідження процесу номування праці, формулювання висновків; теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для уточнення категоріального апарату та змістовного визначення понять; статистичний – для характеристики змін, оцінки стану та тенденцій розвитку ринку праці. Інформаційною базою дослідження є Конституція України, трудове та соціальне законодавство, дані Міністерства соціальної політики України, Державної служби статистики України та Державної служби зайнятості України, монографічна й періодична література.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані звітна інформація ГУ Національна поліція в Запорізькій області, дані про персонал ГУ Національна поліція в Запорізькій області, результати власних напрацювань і досліджень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

- систему оцінки ефективності роботи національної поліції організувати в рамках 4 блоків: блок зовнішнього оцінювання, експертного оцінювання, оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку, самооцінки. Слід зауважити, що впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників організації для визначення досягнень працівників дасть змогу об'єктивно оцінити роботу поліції. Оцінка і контроль результатів роботи працівників організації дозволить об'єктивно винагородити персонал за ефективну діяльність і змотивувати на досягнення високого результату в подальшій діяльності, зменшить плинність кадрів. В роботі запропоновано систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області;

- систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області, до якою включено головні важелі, за допомогою яких механізм приводиться в дію, це стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо, інструментами в удосконаленій системі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності управлінського персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи управлінського персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу, що в комплексі призводить до ефективної діяльності персоналу.

дістали подальшого розвитку:

- впровадження зарубіжного досвіду щодо удосконалення діяльності ГУ Національна поліція;

- модель кадрової політики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні, науково-методичні та прикладні положення доведено до рівня

практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності персоналу в організації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорювались на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Цілі і напрямки управління персоналом

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Загальна процедура управління персоналом може мати вигляд наведений на рисунку 1.1 [1].

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники та спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею.

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів [2].



Рисунок 1.1 – Алгоритм управління персоналом в організації [1]

Отже рисунок 1.1 нам показав, що алгоритм управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Термін управління персоналом є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками.

Основними з яких є:

– трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;

– володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Персонал класифікують за двома основними категоріями участі

персоналу в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Отже, сутність управління персоналом, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Тому в основі лежать принципи, методи й форми впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними «сигналами», які організація посилає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки. Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління у свою чергу ґрунтуються на використанні соціального механізму.

Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками:

– здатністю організації чітко визначити, що (яка поведінка працівників) потрібно для досягнення її мети;

– здатністю визначати, які методи спонукають працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети організації необхідно, щоб працівники мали конкретні фахові навички і використовували їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати за верстатом, з комп'ютером, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка у стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

Принципи управління персоналом - правила, основні положення й норми, яким повинні впливати керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Пізнаючи принципи люди пізнають закономірності. Принципи управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірності, тому й самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах [3]:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Сьогодні багато відомих у світі компаній керуються принципами, котрі протягом десятиліть залишаються непорушними. Їхній головний принцип - кожна людина заслуговує на повагу. Цей принцип, сформульований ще на початку минулого століття, свято додержується на всіх рівнях управління й нині. Одним із найважливіших принципів управління персоналом, є надання людям у межах їхньої компетенції самостійності та відповідальності в досягненні намічених цілей. Ніхто не знає справу краще за тих, хто її виконує, – ця аксіома пояснює сьогоденну політику делегування повноважень персоналу. Але самостійність йде пліч-о-пліч з

відповідальністю. Свобода в прийнятті рішень допускає жорсткий контроль за результатами, сувору звітність нижчих ланок перед вищими. Важливий принцип управління персоналом - професійне зростання працівників фірми, система просування кадрів по горизонталі і вертикалі, турбота про фізичний та психологічний стан підлеглих.

Важливу роль в управлінні персоналом відіграє побудова кадрової політики. Під кадровою політикою розуміють комплекс норм і правил за якими проводиться управління персоналом. При втіленні в життя кадрової політики організація розробляє кадрові заходи і програми, коригує діяльність кадрів у зв'язку зі змінами, що відбуваються.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики організації. Її кадрова політика, передусім, визначає філософію і принципи, які знаходять своє місце для реалізації керівництвом відносно людських ресурсів.

Мета кадрової політики спрямована на забезпечення оптимального балансу процесів пов'язаних з оновленням і збереженням чисельного і якісного складу кадрів у відповідність з виникаючими потребами самої організації і вимогами чинного законодавства, станом ринку праці. Основними чинниками виробництва на підприємстві є: засоби праці, предмети праці і кадри.

Кадровому потенціалу належить головна роль в організації, саме від кадрів, залежить наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва, і в якому ступені успішно працює підприємство в цілому.

У зв'язку з цим на кожному підприємстві повинна здійснюватися кадрова політика, яка спрямована на досягнення наступних цілей :

- створення працездатного і здорового колективу;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства;
- створення колективу оптимальної по рівню освіти, здатної відчувати і впроваджувати усе передове і що уміє дивитися далеко уперед.

Серед основних завдань кадрових служб виділяють: підготовку і перепідготовку кадрів; підвищення кваліфікації співробітників; закріплення правової основи серед співробітників; проведення заходів по забезпеченню усіх підрозділів кваліфікованими співробітниками. Серед основних напрямів роботи з кадрами виділяють: забезпечення організації кваліфікованою робочою силою, розвиток, навчання, підвищення кваліфікації тощо.(табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні функції кадрової служби [згруповано автором]

Функції	Зміст завдань у функціональному блоці
Визначення потреби в персоналі	Планування якісної потреби в персоналі. Вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі. Планування кількісної потреби в персоналі.
Забезпечення персоналу	Отримання і аналіз маркетингової (у області персоналу) інформації. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі.
Розвиток персоналу	Планування і реалізація кар'єри і службових переміщень. Організація і проведення навчання.
Мотивація результатів праці і поведінка персоналу	Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки і конфліктами. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і капіталі підприємства. Використання немонетарних спонукальних систем : групова організація і соціальні комунікації.
Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Правове регулювання трудових взаємовідносин. Облік і статистика персоналу. Інформування колективу і зовнішніх організацій з кадрових питань. Розробка кадрової політики.

Серед певного комплексу виробничих ресурсів (матеріальні, трудові, інформаційні) найбільш цінним визнає керівництво людські ресурси.

Людські і трудові ресурси в системі ринкових стосунків позначається поняттям "персонал" що є сукупністю усіх найнятих робітників, здатних виконувати виробничі, допоміжні і управлінські функції. Загально визнано в практиці управлінні я підприємством, що тільки ефективний кадровий менеджмент спрямований на забезпечення успіху у бізнесі, що є невід'ємною частиною в управлінні персоналом, основною метою якого вважається створення команди професіоналів, що мають потенціал, який потрібний для досягнення головної мети організації.

Для досягнення мети необхідно вибрати стратегію, яка являється супідрядній генеральній меті підприємства в області управління персоналом, під якою необхідно розуміти певну сукупність пріоритетних напрямів і принципів роботи з персоналом орієнтованої на перспективу і на рішення оперативних завдань.

Для досягнення поставлених цілей потрібне призначення кадрової політики. Особливо важливим є забезпечення виробничої поведінки, яка потрібна в організації. Кадрова політика розробляється з урахуванням традиції організації, з урахуванням ресурсів і можливостей, будучи частиною політики організації і повинна відповідати концепції її розвитку.

Основні принципи кадрової політики можуть стати запорукою успіху їх діяльності, як головній цінності в період становлення ринкових стосунків. Усвідомлення персоналу пов'язане із забезпеченням взаємозв'язку кадрової політики і стратегією, що зумовлює своєчасне укомплектування організації необхідними кадрами для постійного функціонування.

Не останнє місце в кадровій політиці належить своєчасному заохоченню професійного зростання співробітників, забезпеченню зацікавленості персоналу в результатах своєї праці.

Завдання кадрової політики реалізуються через розробку напрямів діяльності і здійснюються за допомогою поставленого завдання і вибраної

стратегії, припускаючи охоплення усіх функцій управління, які пов'язані з сферою діяльності управління на підставі вибраної кадрової політики, яка покликана об'єднати між собою велику кількість аспектів управління персоналом, це: формування, використання і розвиток персоналу, що характеризується різними методами, засобами і критеріями реалізації. Формування персоналу, одне з первинних завдань спрямованих на забезпечення виробничого процесу, за допомогою якого закладаються основа кадрового потенціалу підприємства, пов'язані з перспективою розвитку на подальшу перспективу.

Формування персоналу полягає в плануванні потреби в персоналі, аналізі і описі робочого місця, укладенні трудових договорів, первинна і соціально-психологічна адаптація персоналу. Використання персоналу спрямоване на створення умов спрямованих на підвищення трудової віддачі сформованого кадрового складу, забезпечення раціональних умов праці і поліпшення матеріально-психологічного клімату [4].

Розвиток персоналу вважається одним з актуальних завдань кадрової політики. Технологічні і соціальні, економічні умови, що змінюються, визначають нові вимоги до якості людських ресурсів. В цілому кадрову роботу планує система управління персоналом, яка виконує комплекс робіт і контролює реалізацію кадрової політики на підприємстві. Кадрова політика підприємства має бути ефективною, що означає результативність функціонування будь-якої системи. Вона може оцінюватися як міра досягнення поставленої мети, корисного ефекту і співвідношення отриманого результату, персоналом визначаючи економічну і соціальну ефективності, які є взаємозв'язаними, в той час вони можуть і конкурувати між собою.

На підставі того, що мета управління персоналом підпорядкована меті управління підприємством, і в цьому випадку ефективність управління персоналом слід оцінювати за мірою відповідності і по вкладу в досягнення цілей підприємства.

Кадрове планування використовує кожна організація, яка може бути і явною і не явною, при цьому деякі організації проробляють серйозні дослідження, а інші обмежуються поверхневою увагою відносно планування персоналу.

Одне з головних завдань планування персоналу спрямоване на оцінку конкретних потреб в різні періоди і після визначення цих потреб необхідно скласти заходи у рамках кадрового планування з метою досягнення цих потреб. Одне з головних завдань планування персоналу полягає в оцінці конкретних потреб в кваліфікованих працівників в різні періоди часу. Після визначення цих потреб у рамках кадрового планування, необхідно скласти заходи по досягненню цих потреб. Таким чином, розробка кадрової політики враховує цілий комплекс елементів, ґрунтуючись на деяких загальних концептуальних підходах, проголошуючи свою мету як створення команди професіоналів. Для ефективного управління персоналом оперативна робота прив'язується до розроблених орієнтирів на основі аналізу кадрового потенціалу, що має, і прогнозі потреби в кадрах.

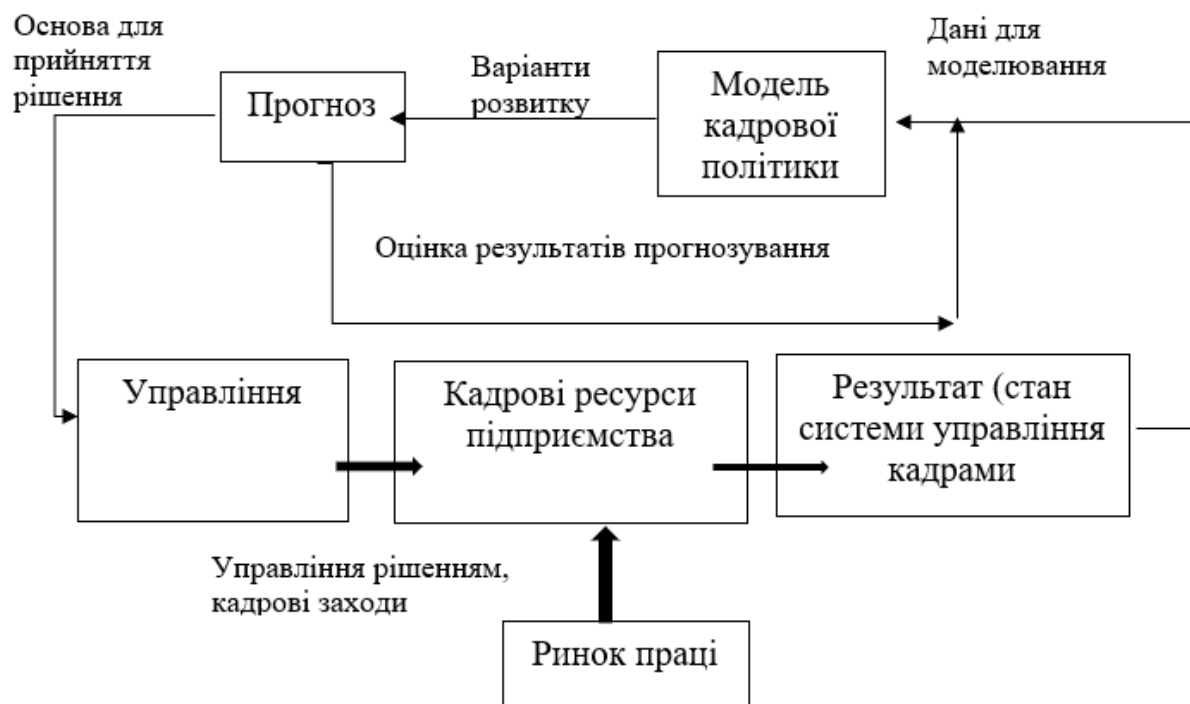


Рисунок 1.2 – Модель кадрової політики [сформовано автором]

Рекомендується розробляти кадрову політику з урахуванням особливостей корпоративної культури, включивши в систему кадрової політики механізм, який спрямований на забезпечення її здатності у своєчасному коригуванні змін в модернізації структури кадрів, їх тренуванні і підготовці, що припускає в період практичної управлінської діяльності вдосконалення принципів роботи з кадрами і постійне вдосконалення процесів відбору, навчання і розставляння керівників усіх рівнів управління.

Перший принцип – кадрова політика визначається на підставі стратегії розвитку бізнесу, при цьому стратегія розвитку обумовлюється цілями на перспективу. Другий принцип - це не допускати протиріччя характерів людей, які задіяні в проекті. Приміром, в колективі головна особа, керівника, тому саме навколо його індивідуальності і необхідно вибудовувати кадрову політику. У тому випадку, коли підприємець наймає керівника для своєї фірми, передусім, необхідно розуміти, що ця людина буде центром руху, від нього виходитимуть зусилля, які зв'язуватимуть людей однією метою. Він керівник фірми, чия воля і рука правлять бізнесом. У тому випадку, коли підприємець вважає, що керівникові доведеться підлаштовувати власну поведінку під індивідуальність співробітників, то це він рахує даремно, оскільки на перших кроках це буде прийнятно [4].

Але в подальшому конфлікт особи і незамінного співробітника буде неминучий. У зв'язку з цим виникає необхідно у вжитті заходів про недопущення протиріччя характерів людей, які задіяні в діяльності підприємства. Третій принцип- розділена мотивація. Підставою для розділеної мотивації служить розділення між мотивацією творчих співробітників і працівників по інструкції. Спроби, спрямовані на формування і підвищення мотивації у рамках одного заходу обох груп співробітників знижує ефективність цього заходу, тому, бажаючи досягти зацікавленості в результаті їх праці необхідно проводити самостійні заходи для кожної з груп пов'язані з формуванням їх високої мотивації.

Четвертий принцип- максимальна формалізація обов'язків. Формалізація обов'язків повинна поєднуватися з формалізацією прав співробітника в підприємстві по відношенню до керівництва і клієнтів фірми. Потрібна, передусім, розробка інструментів контролю якості і виділення в окрему функцію відповідальність для працівника. Дотримання вказаних принципів обумовленою ефективною кадровою політикою дасть можливість спланувати для будь-якої організації, підприємства бізнес і можливість забезпечити його запланований розвиток. З метою забезпечення відповідності структури і потенціалу персоналу доцільно вести моніторинг руху кадрів з проведенням попереджуючих кадрових заходів, які дадуть можливість обґрунтовано провести діагностику і прогноз стану кадрового складу, отримавши відомості про рух кадрів в організації і виникаючих проблемах.

Слід враховувати, що однієї з головних цілей кадрової політики організації, вважається забезпечення необхідною кількістю працівників з певними якостями виробничих систем підприємства і функціональних підсистем управління. Таким чином, не лише організація має цілі. Свої цілі має і кожен працівник, але у них вони різні: власні, індивідуальні. У зв'язку з цим, якщо організації хоче розраховувати на стабільний термін діяльності, то передусім необхідно враховувати один з головних принципів кадровою політики - принцип відповідності індивідуальним цілям організації - цілей працівників. Тому у разі виникнення конфліктів, передусім, необхідно шукати компроміс, а не віддавати перевагу цілям організації, оскільки правильне розуміння суті кадрової політики тільки у тому разі можливо, коли враховуються обставини, які відбуваються в конфліктній ситуації в організації.

У загальнішому розумінні політика є особливим видом людської діяльності, пов'язаним з отриманням і здійсненням влади, передусім державної. Це сфера діяльності між класами, націями і іншими соціальними групами. Як одна з сфер громадського життя політика взаємодіє з іншими

сферами, підпадаючи під їх вплив і одночасно детермінуючи їх функціонування і розвиток. Тому кадри - не лише соціально-економічна, але і політична проблема. Постановка будь-якого соціально-економічного або політичного завдання вимагає участі людей, здатних її вирішувати. При цьому, чим глибше перетворення в громадській, державній або господарській діяльності, тим значніше зміни в кадровій політиці.

Якщо аналізувати кадрову політику в розрізі державно служби, її типи мають такий вигляд (рис.1.3).

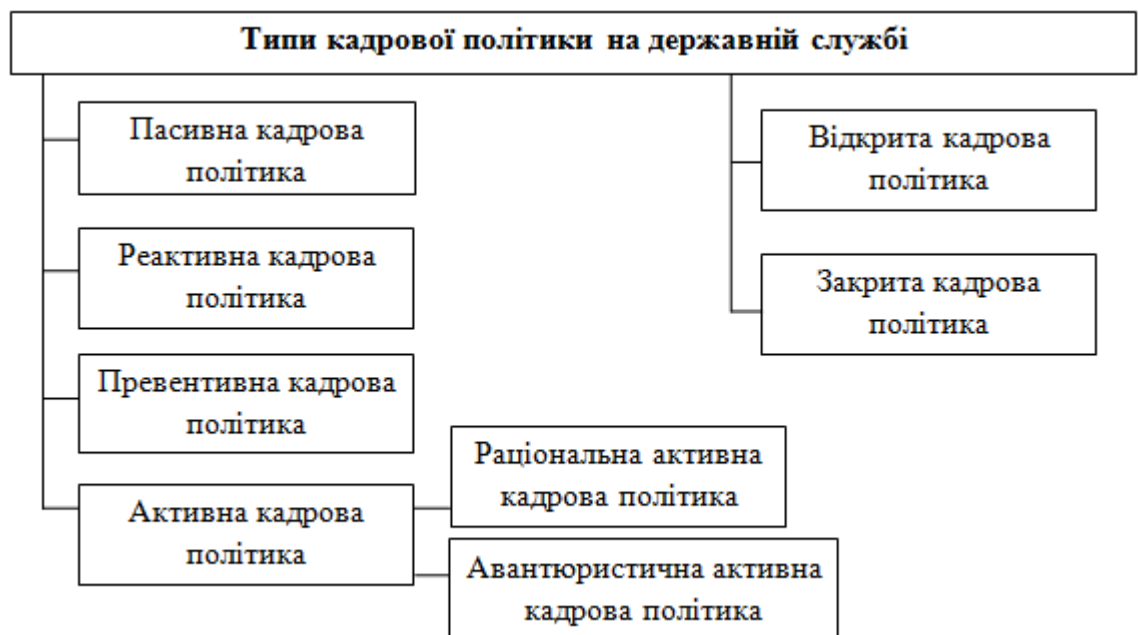


Рисунок 1.3 – Типи кадрової політики на державній службі [5].

Аналізуючи рис.1.3 та розглядаючи типи кадрової політики більш детально зазначимо наступне:

Пасивна кадрова політика має місце за умови, коли керівництво організації не має програми дій по відношенню до персоналу, сутність кадрової роботи зводиться до ліквідації негативних наслідків.

За реактивної кадрової політики керівництво організації здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризових явищ, а також застосовує заходи щодо локалізації кадрових проблем.

Превентивна кадрова політика передбачає наявність в організаціях короткострокових і середньострокових прогнозів потреби в кадрах, а також перспективні завдання щодо професійного розвитку персоналу.

За активної кадрової політики: керівництво організації оперує не лише прогнозами, але і засобами впливу на ситуацію. В свою чергу одним із завдань кадрової служби є розробка антикризових кадрових програм, постійний моніторинг ситуації з метою коригування виконання програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на формування відповідної ситуації в середовищі. На практиці за таких умов важливо визначити механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації. Задіяні механізми приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними, тобто усвідомлюваними, так і такими, що мало піддаються алгоритмізації та опису – нераціональними. За цих умов виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональна та авантюристична.

За раціональної кадрової політики керівництво організації має у своєму розпорядженні обґрунтований прогноз розвитку ситуації та засоби для впливу на неї. Кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди та програму кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Авантюристична кадрова політика має місце за умови відсутності у керівництва обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації та наявності бажання впливати на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програми розвитку включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку установи, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, вірному уявленні про цілі роботи з персоналом [5].

1.2 Функції управління персоналом

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [5, с.45]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу підприємства (рисунок 1.4).

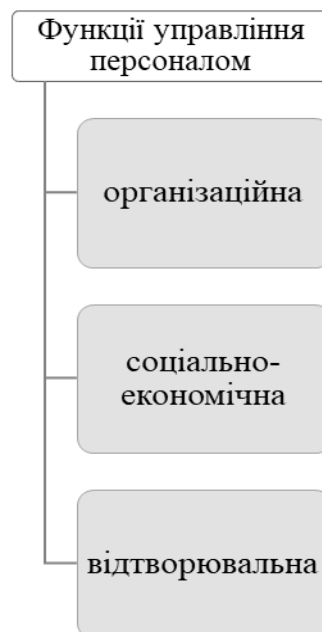


Рисунок 1.4 – Основні функції управління персоналом [6]

Отже, з рисунку 1.2 можна підсумувати, що управління персоналом виконує основні функції і взагалі – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

– формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

– стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із:

– використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, то вимагає врахування таких аспектів: довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибору і реалізації стилю управління людьми; організації горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання.

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи в сфері управління персоналом - це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її

функціонування, організаційну культуру [5, с. 85]. У науковій і навчальній літературі існують різні підходи визначення принципів управління персоналом. А. М. Аверін і А. Я. Кібанов виділяють наступні принципи управління персоналом:

- автономність – відносна самостійність різних ланок управління персоналом;
- адаптивність – гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються;
- винагорода персоналу за результатами праці;
- ієрархічність – взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління;
- колегіальність – взаємодія співробітників служби управління персоналом;
- комплексність – врахування чинників, які впливають на управління персоналом;
- концентрація – ліквідація дублювання і концентрація в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань;
- багатоаспектність – використання різноманітних каналів в управлінні персоналом: адміністративного, правового та ін.;
- науковість – використання в управлінні персоналом наукових результатів;
- оперативність – своєчасне прийняття рішень;
- оптимальність – багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту;
- перспективність – врахування перспективи розвитку організації;
- плановість – планування роботи з персоналом;
- добір і розстановка кадрів – відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам і інтересам організації;

- наступність – наявність спільної основи при вдосконаленні системи управління персоналом ;
- ротація - вміння виконувати функції інших працівників;
- узгодженість - погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом ;
- спеціалізація – розподіл праці між керівниками, спеціалістами і службовцями;
- стійкість системи управління персоналом;
- економічність – ефективна організація і зниження затрат на управління персоналом .

На думку Ю. Г. Одегова принципи роботи з персоналом можна розподілити на загальні принципи і принципи організації роботи з персоналом. До загальних принципів він відносить слідуєчі принципи: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, оптимальність, простота, науковість, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, багатоаспектність, плановість, винагорода, добір і розстановка, ефективна зайнятість, ротація, а до принципів організації роботи з персоналом: оптимальне співвідношення управлінської орієнтації, концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптивність (гнучкість), наступність, неперервність, ритмічність, технологічна єдність, комфортність, колегіальність в управлінні [6, с. 21].

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях: людина — джерело доходу, вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;

успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На нашу думку, головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з

інтересами підприємства.

1.3 Методи оцінки ефективності роботи персоналу

Ефективність роботи персоналу варто розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства. На даний момент не існує єдиного підходу до проблем виміру ефективності роботи персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевим результатом, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємства і іншими факторами. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління [7].

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками ефективності персоналу. Це такі показники як: прибуток підприємства, витрати на 1 грн. продукції (собівартість), рівень рентабельності, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, доход підприємства, культура виробництва, якість продукції, дивіденди на 1 акцію, коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат.

Перераховані показники, безумовно відображають кінцеві результати виробництва і можуть бути основою для розрахунку ефективності роботи персоналу. Проте, на них мають вплив і інші фактори виробництва: засоби праці, предмети праці, технологія виробництва. Тому необхідно оцінити вплив трудової діяльності персоналу на кінцеві результати виробництва.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. До таких показників належать: продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і

собівартості продукції, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, якість праці робочих, механоозброєність праці, фондоозброєність праці, працесмкість продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму, загальна чисельність персоналу.

Ці показники досить всебічно відображують ефективність трудової діяльності персоналу і можуть бути основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства [7].

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі тощо. Більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Це такі показники: плинність персоналу, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робочих та службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, питома вага злодіїв, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на 1 працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу.

Поєднання теорії і практики дозволило розробити цілий ряд оригінальних методик оцінки ефективності роботи персоналу. Залежно від предмета оцінки всі методики можна розділити на дві основні групи: методики оцінки якості праці і методики оцінки результатів праці.

Методики оцінки якості праці орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, покращення трудової дисципліни і в основному спрямовані на удосконалення внутрішньої організації трудового колективу.

Методики оцінки результатів праці орієнтують управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку і доходу, зниження витрат), оскільки останні виступають як головні оціночні показники їх діяльності і створюються усім трудовим колективом підприємства. За базове значення оціночних показників приймають план або норматив, а їх порівняння з фактичними значеннями здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів. До цієї групи методик належать:

- система управління якістю роботи і ефективність. (СУЯПЕ)
- комплексна оцінка управлінської праці (КОУП)
- автоматизована комплексна система оцінки результатів діяльності (АКСОРД) [8].

Аналіз вищерозглянутих підходів та методик оцінки ефективності роботи персоналу свідчить про необхідність розробки комплексного підходу та комплексної методики.

1. Визначить переваги та недоліки ротації

Ротація кадрів - регулярне переміщення персоналу усередині організації на інші посади і робітники місця. Переваги від ротації кадрів:

1. Зниження плинності кадрів, збільшення середньої тривалості часу роботи працівника в одній компанії, більша відданість організації і зниження ризику витоку конфіденційної інформації.

2. Збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій з боку працівників.

3. Зниження стресу, викликаного монотонною або рутинною роботою, зменшення невдоволення працівників виконуваною роботою та заздощів до удачливіших колег, які виконують легшу, чистішу або прибутковіше роботу.

4. Універсалізація працівників, підвищення їхньої взаємозамінності у разі виникнення форс-мажорних обставин.

5. При проведенні рокірування між керівниками відбувається додатковий обмін досвідом, поліпшується розуміння керівниками бізнес-процесів у компанії.

6. Передача досвідченими працівниками і керівниками свого досвіду й знань молодим колегам.

7. Ротація іноді дозволяє залагодити конфлікти між працівниками.

8. Керівники можуть порівняти якість роботи різних працівників на одній і тій самій позиції.

9. Зменшення кількості тупикових посад для кадрів, орієнтованих на кар'єрне зростання.

10. Можливість навчання працівників без відриву від виробництва.

11. Якщо ротація проводиться планомірно, про її правила і критерії працівників повідомлено, це поліпшує психологічний клімат у колективі. Зникають почуття несправедливості й відчуженість між рядовими працівниками та менеджментом підприємства.

Можливі недоліки ротації:

1. Падіння продуктивності праці під час адаптації людей до нових посад і обов'язків.

2. Додаткові витрати на навчання переміщуваних співробітників, і налагодження системи ротації.

3. Потенційна небезпека виникнення конфліктів після ротації.

4. Деяка поверховість знань працівників — вони знають багато, але в жодній області не є справжніми професіоналами.

5. Прояв клановості при вирішенні ділових питань.

6. Можливі конфлікти при переміщенні працівників з «гарної» посади на «погану».

7. Можливість виникнення корпоративних ревнощів між працівниками у разі проведення вертикальної ротації.

8. Проблема утримання працівника в компанії у разі його невдачі на новій посаді.

Ефективність роботи організації оцінюється перш за все за результатами роботи персоналу, а саме: до уваги беруться кількісні і якісні показники роботи порівняно з минулим роком, для об'єктивної оцінки ефективності діяльності доцільно проаналізувати результати роботи за 3 роки і відстежити динаміку, відповідно, якщо динаміка позитивна – то робота організації є ефективною.

Методика базується на оцінці результатів роботи і передбачає комплексний підхід – це аналіз персоналу організації і оцінка результатів діяльності. Порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових результатів, визначених методом порівняння.

Висновки до розділу 1

У першому розділі нами встановлено, що управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

На нашу думку, головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

В роботі ми розглянули методи оцінки ефективності роботи персоналу. Ефективність роботи персоналу варто розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства. На даний момент не існує єдиного підходу до проблем виміру ефективності роботи персоналу тому є потреба у формуванні заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГУ НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Особливості діяльності ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Головне управління Національна поліція у Запорізькій області було реорганізовано на підставі наказу Міністерства внутрішніх справ України № 73 від 08.08.2008 р. Територіально розташована в м. Запоріжжя. Зоною діяльності ГУМВС України у Запорізькій області є Запорізька область.

З роками змінювалися структура, форми і методи боротьби зі злочинністю, охорони громадського порядку, змінилося політичне й економічне становище в Україні, але головним завданням для міліції, як і за часів її зародження, залишається охорона правопорядку, надійний захист громадян від злочинних посягань.

Сьогодні міліцію Запорізької області представляють 1 міське управління (воно включає 7 міських райвідділів), 3 міських відділи, 1 міськрайвідділ, 19 райвідділів, 2 лінійні відділи (в аеропорту та річпорту «Запоріжжя»). Боротьбу зі злочинністю ведуть більше 7 тисяч атестованих співробітників міліції.

Наразі ГУ Національна поліція в Запорізькій області очолює генерал-майор поліції В.І. Серб.

Протягом поточного року органами та підрозділами внутрішніх справ області ужито конкретні заходи по виконанню вимог Президента та Уряду Держави, МВС України, щодо боротьби зі злочинністю, профілактики правопорушень та охорони громадського порядку.

За підсумками роботи 2019 року органами та підрозділами ГУМВС області зареєстровано на 5,9% більше (86902 – 92002) заяв та повідомлень про злочини і пригоди, ніж за аналогічний період минулого року.

Відбулось зменшення на 8,9% скоєних тяжких та особливо тяжких злочинів. Менше, ніж торік, зареєстровано умисних вбивств, тяжких тілесних ушкоджень, у т.ч. зі смертельними наслідками, розбійних нападів, пограбувань, крадіжок особистого майна, у т.ч. з квартир, заволодінь транспортними засобами, шахрайств, хуліганств, ДТП зі смертельними наслідками.

Розкрито 835 (торік – 770, +8,4%) злочинів минулих років.

Протягом поточного року розшукано 535 злочинців з числа тих, що переховувались від слідства та суду. Залишок не розшуканих злочинців зменшився з 1075 до 840 осіб.

Порушено 349 кримінальні справи пов'язані з незаконним поводженням зі зброєю, бойовими припасами або вибуховими речовинами. Також вилучено 164 одиниць холодної зброї. За вказаними фактами порушено кримінальні справи.

До суду направлено 21 кримінальну справу у відношенні ОГ і ЗО, що на 31,3% більше у порівнянні з минулим роком.

Протягом 2019 року викрито 99 злочинів про хабарництво.

Виявлено 3493 (3440; +1,5%) факти незаконного обігу наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів.

Виявлено більше (26-31; +5) каналів надходження наркотичних засобів на територію регіону, у т.ч. 2 міжнародних.

У сфері протидії торгівлі людьми, злочинам у сфері працевлаштування за кордоном, захисту суспільної моралі упродовж 2019 року виявлено та задокументовано 110 злочинів.

В таблиці 2.1 наведено основні показники діяльності ГУ Національної поліції у Запорізькій області за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ГУ Національної поліції у Запорізькій області за 2017-2019 рр. [9].

Показники	Роки			Відхилення 2019 до	
	2017	2018	2019	2017р.	2018р.
Штатна чисельність (од.)	1115	1115	1119	0	0
Фактична чисельність (од.)	1115	1113	1119	-3	-1
Фактична чисельність оперативних працівників (од.)	478	476	482	4	6
Інші працівники Управління	637	637	638	-7	-7
Витрати Державного бюджету на утримання Управління:					
Отримано фінансування з Державного бюджету (тис. грн.)	50085,8	74749,6	56742,4	6656,6	-18007,2
Отримано фінансування на 1 працівника (тис. грн.)	44,92	67,04	50,89	5,96	-16,14
Отримано фінансування на 1 оперативного працівника (тис. грн.)	66,24	99,68	69,52	3,27	-30,15
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (тис. грн.)	2,50	3,21	3,45	0,95	0,24

Показники табл. 2.1 показали, що кожен працівник ГУ Національна поліція у Запорізькій області працює в межах функцій і обов'язків, покладених посадовою інструкцією.

Ведення бухгалтерського обліку в ГУМВС України у Запорізькій області покладено на головного бухгалтера, якому також затверджена посадова інструкція. Посадову інструкцію затверджує начальник ГУ Національної поліції у Запорізькій області.

Для складання фінансової звітності відповідно до чинних нормативних актів та надання її користувачам головний бухгалтер Управління формує облікову політику: обирає принципи, методи і процедури обліку таким чином, щоб достовірно відобразити результати діяльності підприємства та забезпечити відповідність показників фінансових звітів.

Організаційна структура ГУ Національної поліції у Запорізькій області відображено на рисунку 2.1 [10].

Кожне відділення поліції у Запорізькій області має свою розгалужену організаційну структуру, яку наведено на рисунку 2.2 [9].

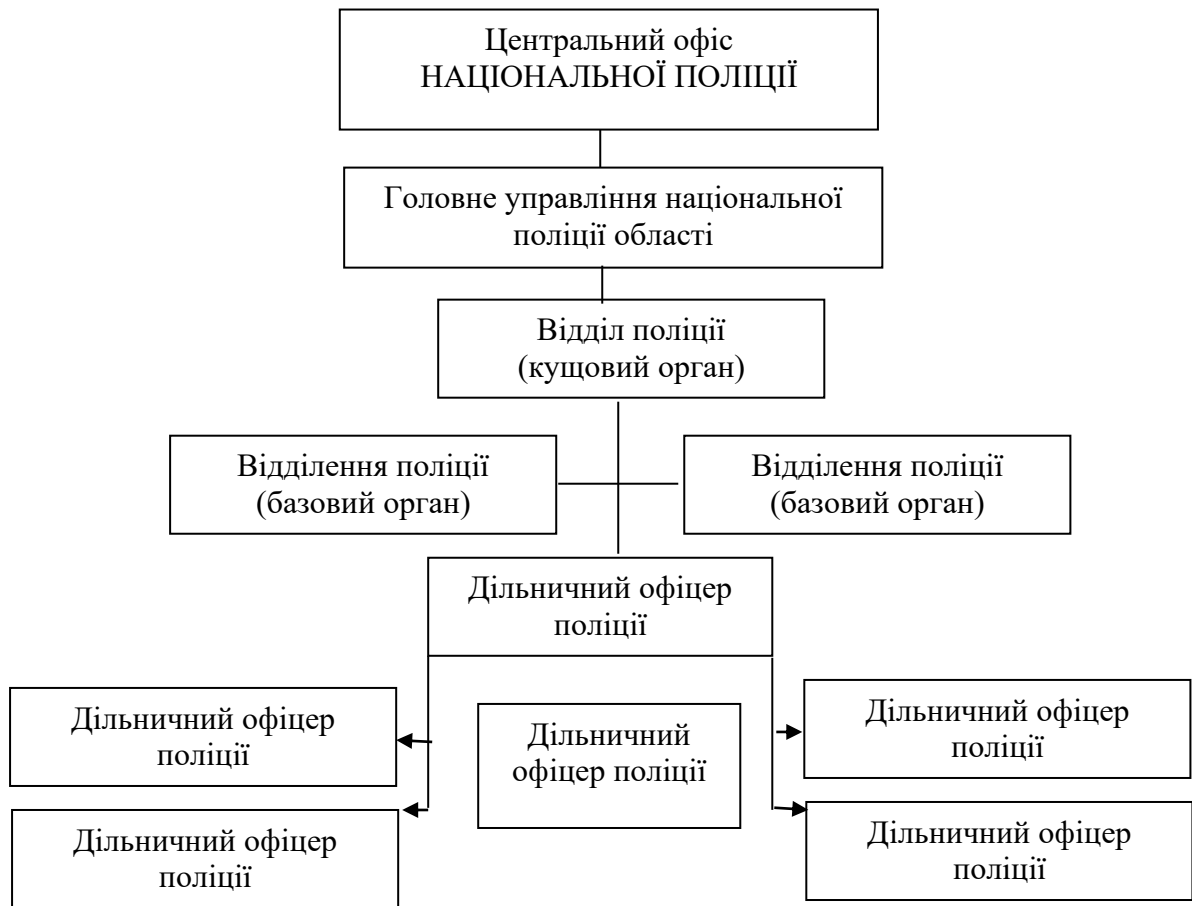


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ГУ Національної поліції у Запорізькій області [10]

Аналізуючи рисунки 2.1 хочемо зазначити, що структура Національної поліції включає в себе Центральний офіс та Головні управління національної поліції у регіонах. У той же час система місцевих органів поліції в структурі Головних управлінь національної поліції в регіонах формується за, так званим, «кущовим» принципом.

Для ґрунтовного дослідження стану діяльності персоналу на ГУ Національної поліції у Запорізькій області в роботі ми проведемо аналіз і оцінку персоналу.

2.2 Аналіз роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області

Розрахуємо за даними ГУ Національна поліція в Запорізькій області за останні три роки вікову структура працівників підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розрахунок вікової структури працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області [9]

№	Вікова структура	2017	2018	2019
1	Загальна чисельність працівників, осіб	1115	1113	1119
2	Чисельність працівників віком до 25 років, осіб	101	95	95
3	Чисельність працівників віком 25-35 років, осіб	422	455	502
4	Чисельність працівників віком 35-55 років, осіб	592	563	522

Аналіз вікової структури з таб.2.2 ГУ Національна поліція в Запорізькій області показує, що в організації працює в основному молодий персонал, що є позитивним для даної організації, за останні три роки вікова структура змінилась не значно. Для більш детального спостереження змін у віковій структурі ми відобразили дані на рисунку 2.2.

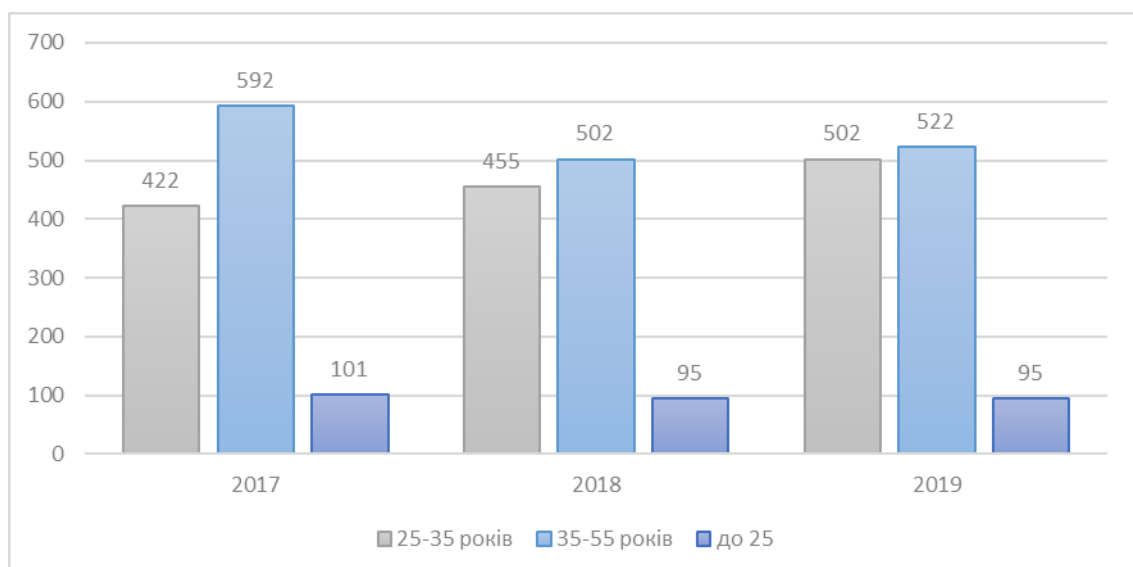


Рисунок 2.2 – Вікова структура працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області 2017-2019 рр. (сформовано авторами на основі [9])

Отже з рис.2.2 бачимо, що чисельність працівників віком до 25 років становить 95 осіб, чисельність працівників віком 25-35 років становить 502 осіб і ми можемо сказати, що цей показник збільшився порівняно з минулими роками, чисельність працівників віком 35-55 років становить у 2019 році 522 особи, що дещо зменшилось за рахунок збільшення більш молодіших працівників.

Наступним етапом аналізу персоналу є аналіз рівня освіти працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області, дані відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників рівня освіти працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області за 2017-2019 рр. [9]

№	Рівень освіти	2017	2018	2019
1	Молодший спеціаліст	88	86	88
2	Бакалавр	215	215	218
3	Магістр	700	701	702
4	Повна загальна середня освіта	112	111	111
Разом		1115	1113	1119

З табл. 2.3 зробимо висновок, отже за останні три роки загальні показники рівня освіти покращились. Працівників у ГУ Національна поліція в Запорізькій області з вищою освітою стало більше, що є позитивним для даної організації (рис. 3.3).

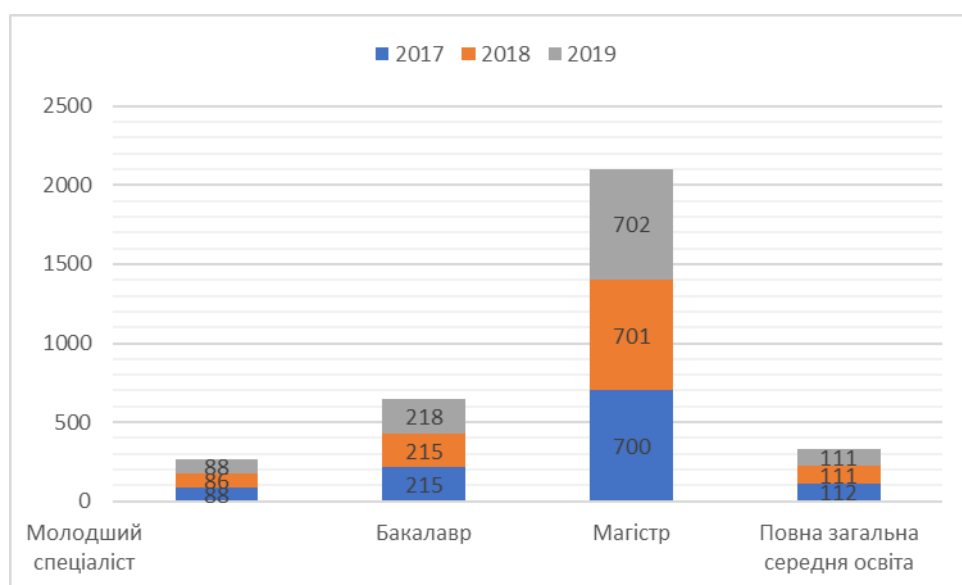


Рисунок 3.3 – Аналіз показників рівня освіти працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області за 2017-2019 рр

Аналіз руху кадрів Рух кадрів – це зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Метою його вивчення виділяються конкретні види руху: професійна, кваліфікаційна, пов'язане з розширенням функцій працівників (суміщення професій, за багатостаттєве обслуговування тощо).

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). Рух кадрів є важливим показником загального стану організації, тому в роботі ми проаналізуємо рух персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області за 2017-2019 рр. результати занесено в таблицю 2.4

Таблиця 2.4 – Рух кадрів у ГУ Національна поліція в Запорізькій області за 2017-2019р р. (сформовано авторами на основі [9])

№	Персонал	Прийнято	Звільнено
2017 рік			
1	Поліцейські	168	168
2	Державні службовці	5	5
3	Цивільний персонал	126	127
Разом		299	300
2018 рік			
1	Поліцейські	169	170
2	Державні службовці	4	4
3	Цивільний персонал	111	112
Разом		284	286
2019 рік			
1	Поліцейські	201	197
2	Державні службовці	10	8
3	Цивільний персонал	129	126
Разом		340	331

Отже за аналізом руху кадрів в таблиці 2.4 зробимо висновок. Аналізуючи плинність кадрів за 2017 рік, слід зазначити, що плинність досить висока особливо серед поліцейських, звільнено було 165 осіб, але кадровій службі вдалось замістити вакантні посади такою ж кількістю працівників. У 2018 році плинність кадрів серед поліцейських зросла, звільнилось 170 осіб, а прийнято в штат 169 осіб, показник по державним службовцям залишається не змінився прийнятих так само як звільнених. У 2019 році плинність кадрів зросла, тому організація потребує впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи персоналу.

2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області

Співробітники організації ГУ Національна поліція є не просто одним з ресурсів організації, а й основним фактором досягнення стратегічних цілей на підставі компетенцій, якими вони володіють, і ступеня їх використання;

Оцінка ефективності роботи персоналу проводиться на підставі виконання цілей організації (оцінка діяльності) за результатами роботи.

Нами проведено оцінку ефективності діяльності поліції ГУ Національна поліція в Запорізькій області за останні три роки (2017-2019 рр.), щоб об'єктивно відслідкувати тенденцію результатів роботи за кожен рік і порівняти їх.

У 2017 році зусилля працівників поліції Головного управління Національної поліції в Запорізькій області були спрямовані на реалізацію завдань, поставлених керівництвом держави на пріоритетних напрямках боротьби зі злочинністю, направлених на захист життя, здоров'я та законних інтересів громадян.

У 2017 році підрозділами поліції Запорізької області зареєстровано 326602 заяви, повідомлення про вчинені кримінальні правопорушення та інші події [11].

У розрахунку на 10 тис. населення зареєстровано 1860,3 таких заяв та повідомлень (по Україні – 1452,5). Зареєстровано до Єдиного реєстру досудових розслідувань (без врахування закритих) 47689 кримінальних правопорушень. Рівень злочинності на 10 тис. населення – 271,6 (по Україні – 134,2), у т.ч. тяжких та особливо тяжких – 98,6 (по Україні – 51,6).

Поліцейськими викрито 5679 осіб, які вчинили кримінальні правопорушення. У звітному періоді зареєстровано 99 умисних вбивств (2015 - 99). За 84 кримінальними правопорушеннями особи встановлені (2015 – 76).

Зареєстровано 137 тяжких тілесних ушкоджень, у тому числі 44 – зі смертельними наслідками, що на 5,5% менше, ніж за аналогічний період 2015 року (145). По 119 особам повідомлено про підозру, із них по 42 ТТУ зі смертельними наслідками, питома вага розкритих – 95,5% (по Україні – 87,4%) [11].

У звітному періоді зареєстровано 262 розбійних напади, що на 2,3% більше, ніж за аналогічний період 2015 року (256). За 119 кримінальними правопорушеннями особам повідомлено про підозру. Протягом 2017 року слідчими розслідувалося 625 кримінальних правопорушень про розбійні напади (без урахування закритих), з яких по 134 правопорушенням 154 особам повідомлено про підозру, що складає 21,5 %. Зареєстровано 627 незаконних заволодінь транспортними засобами. По 156 злочинах винні особи встановлені, питома вага розкритих становить 24,9. Викрито 263 факти незаконного поводження зі зброєю, бойовими припасами або вибуховими речовинами. По 146 злочинах особи підозрюваних встановлені.

У 2017 році в ході місячників добровільної здачі зброї та боєприпасів добровільно здано 506 од. зброї, з яких: 23 од. армійських зразків, 23 мисливської нарізної, 98 мисливської гладко ствольної, 5 саморобної, 357

зареєстрованої зброї. А також 3400 шт. боєприпасів та 1,6 кг вибухової речовини.

У період з 1 січня по 31 грудня 2017 року за матеріалами працівників відділу управління з обслуговування Дніпропетровської та Запорізької областей Департаменту протидії наркозлочинності Національної поліції України за фактами незаконного обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів викрито да задокументовано 331 кримінальне провадження.

Відкрито 11 кримінальних проваджень за фактами притонуотримання та 1 кримінальне провадження за фактом втягнення у наркоманію. Викрито та задокументовано 38 фактів незаконного посіву нарковмісних рослин «коноплі» (стаття 310 КК України).

Протягом 2017 року органом досудового розслідування закінчено 49 кримінальних проваджень за злочинами у сфері торгівлі людьми, нелегальної міграції та суспільної моралі, з яких 21 направлено до суду з обвинувальним актом та 28 кримінальних проваджень – за угодами про визнання винуватості особою. За 12 місяці 2017 року в провадженні слідчих ГУНП перебувало 1844 кримінальних проваджень з протидії кримінальним правопорушенням у сфері економіки, що на 118 більше минулого року. З тих правопорушень, що перебували в провадженні, закінчено досудове розслідування по 1070.

Станом на 31.12.2017 працівниками Національної поліції затримано 840 злочинців, які переховувалися від органів досудового розслідування та суду. З початку поточного року на автошляхах та вулицях населених пунктів Запорізької області зареєстровано 2921 дорожньо-транспортних пригода, у тому числі 803 із постраждалими, що на 31,6% менше (на 371 ДТП), ніж за аналогічний період минулого року. Кількість громадян, які загинули внаслідок дорожньо-транспортних пригод, зменшилась на 28,1%, число травмованих також зменшилось на 32% (на 496 осіб) [11].

З вини нетверезих водіїв у поточному році зареєстровано всього 279 дорожньо-транспортних пригод, у т.ч. 124 автопригоди з постраждалими, у наслідок яких загинули 22 особи та 151 отримали поранення.

В таблиці 2.5 відображені основні показники розкритих злочинів порівняно з попереднім роком (2017 р).

Таблиця 2.5 – Основні показники розкритих злочинів ГУ Національної поліції в Запорізькій області (сформовано авторами на основі [11])

2017 рік	2018 рік
Кримінальні правопорушення	
93,3%	93,3%
Розбійні напади	
45,4%	76,4 %
Не законне володіння зброєю	
55,5%	86%
Злочини зі зброєю	
40,1%	42,9%
Разом	
188,90%	298,60%

Отже, оцінюючі результати роботи працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області 2017-017 рр. за даними в таблиці 2.5 можна зробити висновок, що показник розкриття злочинів виріс на 109,7% порівняно з попереднім роком, що є позитивним для даної організації і свідчить про ефективну роботу персоналу.

На рисунку 2.3 відображено рівень злочинності на 10 тис. населення за 2017 рік і 2018 рік.

Отже, оцінюючи рис. 2.3 можемо відзначити спад рівня злочинності у Запорізькій області у 2018 році порівняно з 2017 роком. Рівень злочинності на 10 тис. населення за оцінюючий період знизився на 91,6 злочинів, що є високим показником для діяльності персоналу ГУ Національної поліції в Запорізькій області.



Рисунок 2.3 – Рівень злочинності на 10 тис. населення за 2017-2018 рр.
(сформовано автором на основі [11])

Оцінюючи детально ефективність роботи працівників ГУНП у Запорізькій області у 2018 році слід зазначити, що у 2018 році підрозділами поліції зареєстровано до єдиного обліку на 16,3% більше заяв і повідомлень про вчиненні кримінальні правопорушення та інші події (379,7 тис. проти 326,6 тис.). У розрахунку на 10 тис. населення зареєстровано 2199 таких заяв та повідомлень (по Україні – 1593). До ЄРДР зареєстровано 31056 кримінальних правопорушень.

Рівень злочинності на 10 тис. населення – 180 (по Україні – 117), у т.ч. тяжких та особливо тяжких – 73 (по Україні – 47).

Зареєстровано 12597 тяжких та особливо тяжких кримінальних правопорушень (2017 – 17310; мінус 27,2%). У структурі злочинності вони складають 40,6% (2017 – 36,3%, по Україні 39,9%) [11].

У звітному періоді зареєстровано 90 умисних вбивств, що на 9,1% менше, ніж 2017 року (99).

Найбільш складною криміногенна обстановка в частині скоєння злочинів проти життя та здоров'я є на території обслуговування Бердянського ВП . Значну кількість умисних вбивств скоєно на території м. Запоріжжя – 22. Проте слід зазначити, що по обласному центру

спостерігається деяке зменшення кількості таких злочинів у порівнянні з 2017 роком (27).

За 84 кримінальними правопорушеннями цієї категорії особи встановлені та їм повідомлено про підозру (2017 – 84), питома вага розкритих складає 93,3% (по Україні – 89,4%).

Із числа зареєстрованих кримінальних правопорушень, по 71 особам повідомлено про підозру, питома вага розкритих складає 93,4% (по Україні – 90,6%), із них 24 ТТУ зі смертельними наслідками, питома вага розкритих – 92,3% (по Україні – 91,8%).

У звітному періоді зареєстровано 140 розбійних нападів, що на 46,6% менше, ніж за аналогічний період 2017 року (262).

За 107 кримінальних правопорушеннях особи встановлено та їм повідомлено про підозру, питома вага розкритих відповідно зросла зі 45,4% за підсумками 2017 року до 76,4% – за підсумками 2018 (по Україні – 61%).

Зі 147 осіб, яким було повідомлено про підозру, відносно 126 (або 83,7%) застосовано запобіжні заходи, а саме: відносно 103 – у вигляді тримання під вартою, 23 – домашній арешт.

Зареєстровано 1036 пограбувань, що на 47,4% менше, ніж за підсумками 2017 року (1971). По 428 злочинах особи підозрюваних встановлені, а питома вага розкритих пограбувань краща за середньодержавну та становить 41,3% (по Україні – 40,7%).

Зареєстровано 19929 крадіжок, що на 35,4% менше, ніж за аналогічний період 2017 року (30829). По 7433 злочинах особи підозрюваних встановлені (2017 – 5820; +27,7%), питома вага розкритих становить крадіжок краща за середньодержавну та 37,3% (по Україні – 34%).

У 2018 році зареєстровано 2037 шахрайств, що на 57,1% менше, ніж за аналогічний період 2017 року (4749). По 940 злочинах встановлені особи підозрюваних (2017 – 675; +39,3%), питома вага розкритих становить 46,2%.

Зареєстровано 289 незаконних заволодінь транспортними засобами, що на 53,9% більше, ніж за аналогічний період 2017 року (627). По 119 злочинах винні особи встановлені, а питома вага розкритих становить 41,2%.

Зареєстровано 227 незаконних заволодінь автомобілями (2017 – 407; мінус 44,2%), розкрито 84 (2017 – 86; мінус 2,3%). Питома вага розкритих становить 37% (2017 – 21,1%), по Україні – 29,8%. Скутери, мотоцикли та інші транспортні засоби виступали об'єктами злочинних посягань у 62 випадках, з них розкрито 35.

Викрито 413 фактів незаконного поводження зі зброєю, бойовими припасами або вибуховими речовинами, що на 57% більше, ніж у минулому році (263). По 355 злочинах особи підозрюваних встановлені (2017 - 146; +143,2%), питома вага розкритих становить 86% (2017 – 55,5%).

З незаконного обігу вилучено 402 (2017 – 314) одиниці вогнепальної зброї, а також з незаконного обігу вилучено 51085 (31770) боєприпасів. Вилучено 32,9 кг (20,2 кг) вибухової речовини та 457 одиниць підривачів, зарядів вибухових речовин і детонаторів артилерійських.

Зареєстровано 37 злочинів, скоєних з використанням вогнепальної зброї, з яких по 25 особи встановлено та їм повідомлено про підозру, питома вага становить 67,6% (2017 – 70 злочинів, розкрито – 30, питома вага розкритих – 42,9%), по Україні – 64,5%.

У сфері торгівлі людьми, суспільної моралі викрито 132 кримінальних правопорушень.

Для несення служби на блокпостах щодоби заступає 43 співробітника правоохоронних органів області. Протягом 2018 року під час несення служби на блокпостах, виявлено та розкрито 60 кримінальних правопорушень, з яких 25 фактів вилучення наркотичних речовин, 20 фактів вилучення зброї та боєприпасів, 6 фактів підробки документів та 6 фактів підробки або заміни агрегатів транспортного засобу, 1 незаконне заволодіння транспортним

засобом та 1 крадіжку. Також затримано одну особу, яка обґрунтовано підозрюється у вчиненні вбивства.

На рисунку 2.4 відображено рівень злочинності на 10 тис. населення за 2017-2019 роки.



Рисунок 2.4 – Рівень злочинності на 10 тис. населення за 2017-2019 рр.

(сформовано автором на основі [11])

Отже, оцінюючи рис. 2.4 варто наголосити, що за три роки відстежується щороку спад рівня злочинності у Запорізькій області у 2019 році порівняно з 2017-2018 роками. Рівень злочинності на 10 тис. населення за оцінюючий період знизився на 91,6 (2017-2018) і на 29,4 (2018-2019) злочинів, що є високим показником для діяльності персоналу ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

Проведемо ґрунтовну оцінку за показниками скоєння і розкриття злочинів у 2019 році. За звітний період в Єдиний облік зареєстровано 408 тис. 513 заяв і повідомлень про вчинені кримінальні правопорушення та інші події, що на 7,6% або 28,8 тис. менше у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року (379,7 тис.), у тому числі зареєстровано 53,2 тис. – з ознаками кримінальних правопорушень, що на 16,9% або 10,8 тис. менше порівняно з 2018 роком (63,9 тис.). До ЄРДР внесено 48559 відомостей про кримінальні правопорушення, що на 19,1% або 11431 менше 2018 року (59990). Без

урахування закритих кримінальних правопорушень, до ЄРДР внесено інформацію про 25791 злочин, що менше на 17%, ніж у 2018 році (31056, по державі менше на 6,6%). Рівень злочинності на 10 тис. населення склав 150,6 злочинів (по Україні – 109,7), у т.ч. тяжких та особливо тяжких – 52 (по Україні – 40,7). Найвищий рівень злочинності у Заводському відділенні – 279 злочинів на 10 тис. населення. Протягом звітнього періоду спостерігається зменшення кількості окремих видів кримінальних правопорушень, зокрема менше скоєно: умисних вбивств – з 90 до 79 (мінус 12,2%, по державі – мінус 2,8%); згвалтувань – з 8 до 5 (мінус 37,5%, по державі – мінус 20,4%); розбійних нападів – з 140 до 111 (мінус 20,7%, по державі – мінус 24,6%); грабежів – з 1036 до 641 (мінус 38,1%, по державі – мінус 23,6%); крадіжок – з 19929 до 15697 (мінус 21,2%, по державі – мінус 9,4%), у т.ч. крадіжок з квартир, приватних будинків, дач, садових будинків – з 4119 до 3068 (мінус 25,5%, по державі – мінус 17,5%); пов'язаних з незаконним заволодінням транспортними засобами – з 289 до 190 (мінус 34,3%, по державі – мінус 26,3%), у т.ч. автомобілями – з 227 до 115 (мінус 49,3%, по державі – мінус 23,2%); шахрайств – з 2037 до 1665 (мінус 18,3%, по державі – мінус 12,2%); хуліганств – з 96 до 57 (мінус 40,6%, по державі – мінус 2,8%); вимагань – з 41 до 20 (мінус 51,2%, по державі – мінус 12,4%).

Але слід наголосити, що питома вага розкритих злочинів вища ніж у 2018 році та в цілому по державі й становить 46,1% (2018 - 42,5%, по державі – 41,3%). До суду направлено 12,5 тис. кримінальних проваджень, з них розслідувано 1,6 тис. кримінальних правопорушень минулих років. В таблиці 2.6 відображено розкриття злочинів 2018-2019р.

Таблиця 2.6 – Розкриття кримінальних злочинів у 2018-2019 рр. [11].

Кримінальне правопорушення	Зареєстровано		Розкрито		Розслідувано		Нерозкрито
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Вбивство	90	79	84	75	107	82	377
ТТУ	76	83	71	74	81	84	98
Згвалтування	8	5	8	4	9	2	27
ДТП	64	75	48	48	71	55	86

Аналізуючи табл. 2.6 слід зазначити, що злочинність по статтям вбивство, тяжкі тілесні ушкодження, зґвалтування, дорожньо-транспортні пригоди – знизилась, але розкриття злочинів зменшилась теж, що є негативним показником.

В таблиці 2.7 представлені показники і динаміка інших видів злочинів вчинених у 2018-2019 рр.

Таблиця 2.7 – Динаміка розкриття злочинів у 2018-2019 рр. (згруповано авторами)[11].

Кримінальне правопорушення	Зареєстровано		Динам.,%	Розкрито		Динам.,%	Розслідувано	
	2018	2019		2018	2019		2018	2019
Розбροї	140	111	-20,7	107	76	-29	39	80
Грабежі	1036	641	-38,1	428	325	-24,1	459	346
Крадіжки	19929	15697	-21,2	7433	6533	-12,1	7832	6870
Шахрайство	2037	1665	-18,3	940	612	-34,9	1052	702
Угон транспорту	286	190	-34,3	119	80	-32,8	165	97
Оббіг зброї	413	387	-6,3	355	303	-14,6	361	333

З табл. 2.7 можна зробити наступний висновок, оцінюючі здобутки і ефективність роботи працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області варто зазначити, що динаміка по розкриттю кримінальних злочинів є негативною, а саме: використанням вогнепальної зброї вчинено 26 розбійних нападів, з яких розкрито – 3. 45 розбійних нападів вчинено групою осіб. Залишаються невстановленими особи, винні у вчиненні 9164 крадіжок, з них: – з помешкань громадян – 1991; – з транспортних засобів – 438; – кишенькових крадіжок – 402. Зареєстровано 1665 шахрайств, що на 18,3% менше ніж за аналогічний період 2018 року (2037). Розкрито 612 (2018 – 940). Із загального числа зареєстрованих таких кримінальних правопорушень - 21,5% скоєно під приводом звільнення родичів від відповідальності – 358.

Закінчено кримінальні провадження відносно 13 організованих злочинних груп (2018 – 6) до складу яких входило 50 осіб (2018 – 20). Злочинцями скоєно 106 кримінальних правопорушень (2018 – 63), з яких 98 тяжких та особливо тяжких (2018 - 62). Серед викритих злочинів 26

шахрайств, 23 злочини у сфері обігу наркотичних засобів психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, 2 вимагання, 5 розбоїв, 2 крадіжки, 3 незаконних заволодіння автотранспортом, 1 пограбування, 2 привласнення, розкрита майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем, 1 злочин у сфері службової діяльності, 7 злочинів у сфері господарської діяльності. Запобіжний захід у вигляді тримання під вартою застосовано до 11 осіб, у вигляді домашнього арешту - до 21 особи, у вигляді застави - до 1 особи, відносно інших обрано запобіжний захід не пов'язаний із триманням під вартою. Розпочато 4 (2018 – 3) кримінальних провадження за ознаками кримінальних правопорушень, передбачених ст. 149 КК України (торгівля людьми або інша незаконна угода щодо передачі людини). Повідомлено про підозру 5 особам. У відношенні 2 осіб обрано запобіжний захід у вигляді – тримання під вартою. Направлено до суду 3 кримінальних провадження.

Кількість задокументованих злочинів у сфері обігу наркотиків зменшилась на 6,3% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року (з 1423 до 1333).

На території Запорізької області розташовано 5 блокпостів, 5 дорожніх станцій патрульної поліції та створено 22 мобільних поста, на яких несуть службу поліцейські відділів та відділень поліції, ГРПП, БПСПОП «Скіф», РПОП та патрульної поліції. Щодобово для несення служби на вказаних блокпостах та поліцейських станціях патрульної поліції залучається 153 співробітника правоохоронних органів області.

Підводячи підсумок ми сформували діаграму по динаміці розкриття злочинів у 2018-2019 рр., яка відображає ефективність роботи ГУ Національної поліції в Запорізькій області, показники відображені на рисунку 2.5 [11].

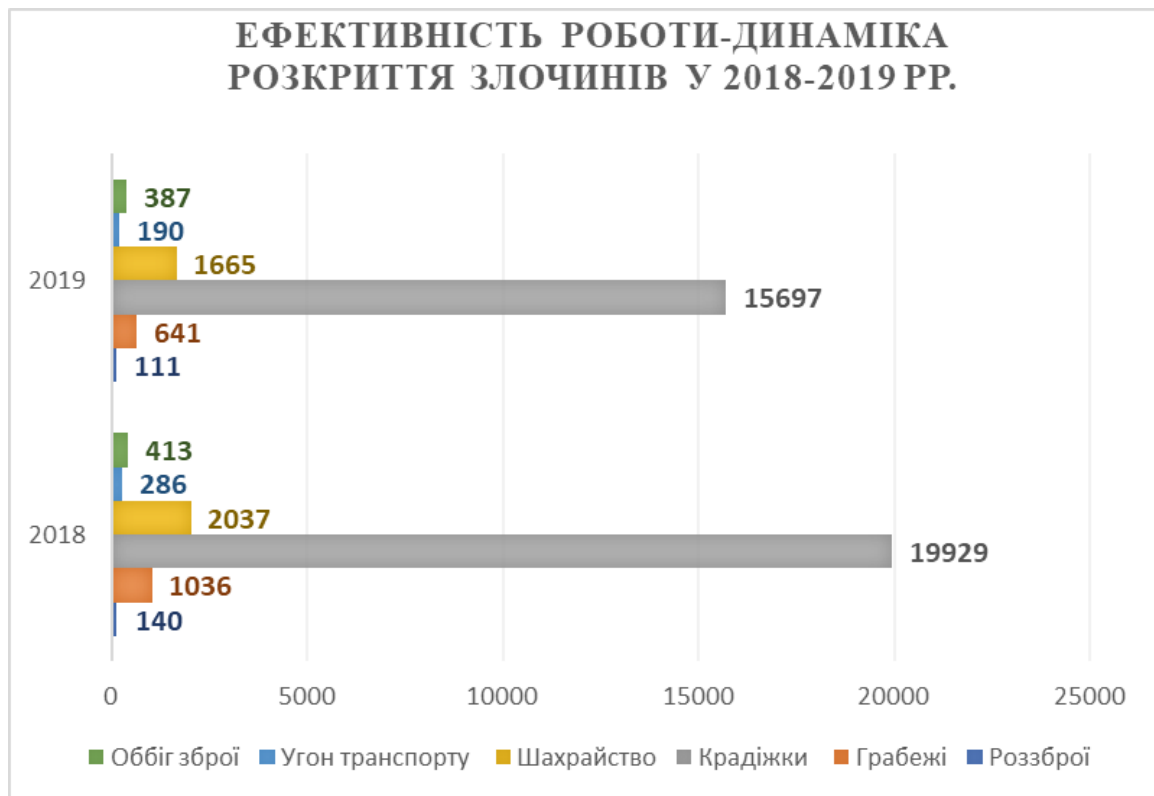


Рисунок 2.5 – Динаміка розкриття злочинів у 2018-2019 рр.
(сформовано автором) [11]

Отже, з рисунку 2.5 робимо висновок, що працівники ГУ Національної поліції в Запорізькій області спрацювати спрацювали у 2019 році не ефективно про це свідчить проведена оцінка за офіційними показниками ГУНП в Запорізькій області. Однією з причиною негативної динаміки показників є підвищена плинність кадрів, тому необхідно впроваджувати шляхи підвищення ефективності роботи ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

Висновки до розділу 2

Аналіз персоналу у другому розділі показав, що показники вікової структури ГУ Національна поліція в Запорізькій області , що в організації

працює в основному молодий персонал, за останні три роки загальні показники рівня освіти покращились

Аналізуючи плинність кадрів за 2017 рік, слід зазначити, що плинність досить висока особливо серед поліцейських, звільнено було 165 осіб, але кадровій службі вдалось замістити вакантні посади такою ж кількістю працівників. У 2018 році плинність кадрів серед поліцейських зросла, звільнилось 170 осіб, а прийнято в штат 169 осіб, показник по державним службовцям залишається не змінився прийнятих так само як звільнених. У 2019 році плинність кадрів зросла, тому організація потребує впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи персоналу.

Оцінюючі результати роботи працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області 2017-2019 рр. за даними в таблиці 2.5 можна зробити висновок, що показник розкриття злочинів виріс на 109,7% порівняно з попереднім роком, що є позитивним для даної організації і свідчить про ефективну роботу персоналу. За три роки відстежується щороку спад рівня злочинності у Запорізькій області у 2019 році порівняно з 2017-2018 роками. Рівень злочинності на 10 тис. населення за оцінюючий період знизився на 91,6 (2017-2018) і на 29,4 (2018-2019) злочинів, що є високим показником для діяльності персоналу ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

Працівники ГУ Національної поліції в Запорізькій області спрацювати спрацювали у 2019 році не ефективно про це свідчить проведена оцінка за офіційними показниками ГУНП в Запорізькій області. Однією з причиною негативної динаміки показників є підвищена плинність кадрів, тому необхідно впроваджувати шляхи підвищення ефективності роботи ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ГУ НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІЦІЯ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1 Зарубіжний досвід підвищення ефективності роботи персоналу поліції.

У багатьох зарубіжних країнах встановлені чіткі умови проходження служби в поліції. Ці умови розробляються, як правило, центральними органами поліцейського управління, які при цьому виходячи із загальних для усіх державних положень, що служать, видозмінюють їх стосовно завдань поліції з урахуванням можливостей їх здійснення. У Франції умови проходження служби поліцейськими встановлюється ордонансами президента республіки, декретами уряду і лише з приватних питань конкретизуються актами міністра внутрішніх справ. Правове положення різних категорій чиновників національної поліції визначене декретами, що засновують на ордонансе. У Великобританії, де формально територіальна поліція під полягає місцевим органам влади, законами про поліцію встановлено, що загальні умови проходження поліцейської служби визначаються для поліції Англії і Уельсу міністром внутрішніх справ Великобританії.

У зарубіжних країнах склалася практика зарахування на службу і просування по службі. Найбільш поширеною є практика просування по службі "по команді", тобто коли усі ці питання вирішуються відповідною особою на принципах єдиноначальності. Знову прийняті атестовані співробітники поліції в обов'язковому порядку проходять як мінімум 14-тижневу первинну підготовку, а потім спрямовується для проходження подальшої служби в місцеві поліцейські підрозділи, де навчання триває на практиці аж до закінчення перших двох років служби. Впродовж цього часу рекрути вважається прийнятими умовно, можуть бути у будь-який час звільнені, якщо помітять їх нездатність до служби. Просування по службі

цих підлеглих йде відповідно до встановленої послідовності посад. Деяким з тих, що пройшли первинну підготовку пропонується прискорений порядок проходження служби.

Існують такі можливості спеціалізації у визначенні сфері поліцейської діяльності. Така система співіснує з послідовним просуванням по службі. Другий поширений спосіб вирішення вказаних питань конкурсний. У поліції проводяться відкриті і закриті конкурси на заміщення вакантних посад. У закритих конкурсах беруть участь працюючі на службі в поліції співробітники для подальшого просування по службових сходах. Зазвичай це стосується офіцерських посад. Об'ява про конкурс, його умови і терміни публікуються найчастіше в спеціальних поліцейських виданнях, окремих листівках, що вивішуються в громадянських місцях, іноді поміщаються в газетах. Сам конкурс, як правило, складається з двох стадій. На першій з претендентом проводиться усна співбесіда, в процес якого оцінюються об'єктивні дані: рівень утворення, попередня служб в армії, наявність нагород і так далі [25].

Друга стадія складається з усних і письмових іспитів, характер яких залежить від того, яка посада підлягає заміщенню. Напри-мер, у Великобританії просування по службі здійснюється по результатам висновків атестаційної комісії, що враховує особисті і професіональне якості, і іспитів, що щорічно проводяться. Поліцейський в Японії, щоб претендувати на звання старшого поліцейського, повинен прослужити не менше трьох років, постійно поповнювати свої знання в процесі поточної підготовки. Кандидат на підвищення звання складає кваліфікаційний іспит, на якому він звітує за усю поточну підготовку за 6 місяців. У разі успішної здачі іспиту, що носить конкурсний характер, він прямує в окружну поліцейську школу для проходження первинної командної підготовки. Лише після цього він стає старшим поліцейським. Так само вирішується питання і з отриманням подальших звань.

Відкриті конкурси застосовуються тоді, коли кандидати привлекаються не лише з поліції, але і ззовні. Кожен, що відповідає конкурсним вимогам і щ

о вважається благонадійним, має бути допущений до конкурсу і у разі успішного його проходження зарахований на роботу в поліцію.

Просування по службі – основне питання кадрової політики в поліції. Вважається, що працівник діє з повною віддачею сил лише тоді, коли він задоволений своїм службовим станом і розраховує на подальше просування. Тому своєчасне просування по службі повинне розглядатися як умова, що забезпечує працездатність особового складу.

У США умови проходження служби службовцями федеральних органів встановлюються керівниками відомств, в які ці органи входять, з урахування вимог, що пред'являються до усіх федеральних службовців. Умови проходження служби поліцейськими штатів в місцевих адміністративно-територіальних одиницях встановлюються відповідними органами штату, міста і тому подібне з урахуванням вимог, що висуваються до службовців поліції відповідних штатів або адміністративно-територіальної одиниці. В США діє програма community policing (таб.3.1) [58].

Тривалість робочого дня і робочого тижня у службовців поліції у більшості зарубіжних країн офіційно встановлена стосовно категорії державних службовців. У Англії і Уельсі, наприклад, робоча тиждень поліцейських, як і у інших державних чиновників, складає 40 годин. Проте фактично вони працюють більше 42-44 годин, і це не розглядається як переробка. Поліцейські зобов'язані працювати по вісім годин на добу. При виникненні надзвичайних обставин, встановлена тривалість робочого дня може збільшуватися, але така переробка вже оплачується додатково. Кожен поліцейський має право на сім днів відпочинку в місяць і, крім того, на щорічна оплачувана відпустка тривалістю 16-27 днів, залежно від рангу і стажу служби в поліції.

Платня поліцейським встановлюється чаші всього в таких розмірах, щоб їх служба вважалася престижною, отже, була можливість вибору з декількох бажаючих більше гідних кандидатів. Так, у Великобританії початкова платня рядового поліцейського 8,352 фунтів стерлінгу в рік.

Головний інспектор поліції Лондона отримує 18,195 фунтів стерлінгів в рік. Зразкове такий же грошовий зміст і в інших країнах. Дисциплінарні стягнення в поліції зарубіжних країн відносно рідкісні, оскільки найважливішою мірою підтримки дисципліни є загроза звільнення, що в умовах безробіття важливий чинник. Проте у ряді країн існує дуже детально продумана система дисциплінарних стягнень.

У Франції застосування дисциплінарних санкцій до поліцейських рангам передбачено декретами Президента республіки, що встановлюють умови проходження служби в різних формуваннях поліції. Так, до чиновників оперативних служб можуть бути застосовані наступні санкції: вимова, виключення зі списків на підвищення, пониження по посади на одну або два ступені, переміщення на іншу посаду без змін змісту, переміщення в інший підрозділ, розжалування, звільнення у відставку, усунення з посади без тимчасового позбавлення прав, усунення про посаду з тимчасовим позбавленням прав строком до шести місяців.

Таблиця 3.1 – Зарубіжний досвід взаємодії поліції і місцевого самоврядування

Партнерство в громаді	Організаційні перетворення	Вирішення проблем
Розміщення інформації про злочини на веб-сайті поліції	Закріплення поліцейських за визначеними ділянками на достатньо довгі проміжки часу	Проведення досліджень у громаді з метою виявлення проблем у сфері безпеки та оцінки діяльності поліції
Проведення регулярних зустрічей з представниками місцевого бізнесу	Використання принципів community policing при процедурах добору та прийняття на роботу працівників поліції	Систематичне виявлення проблем на всіх рівнях (квартал, маршрут, район, місто)
Участь працівників поліції та органів місцевого самоврядування на зустрічах асоціацій домовласників	Інтеграція принципів community policing у систему оцінки роботи поліцейських	Використання аналітичних методів з метою кращого розуміння проблем у сфері злочинності
Побудова робочих відносин із засобами масової інформації	Розробка технологічних та інформаційних систем, що забезпечують кращий доступ до інформації працівників поліції та представників громади	Вивчення та використання кращих практик інших управлінь поліції

Продовження таблиці 3.1

Інформування громадян про ініціативи поліції у сфері протидії злочинності	Урахування принципів community policing при підготовці поліцейських	Пошук шляхів залучення представників громади до виявлення проблем у сфері безпеки
Залучення волонтерів	Підвищення відповідальності працівників за вирішення проблем на рівні, за який вони відповідають	Заохочення поліцейських до комплексного вирішення проблем при реагуванні на звернення громадян
Функціонування поліцейської академії для громадян	Заохочення поліцейських пропонувати інноваційні рішення стратегічних проблем	Оцінювання ефективності зусиль щодо протидії злочинності та вирішення проблем у сфері безпеки
Побудова робочих відносин з іншими службами місцевого самоврядування	Скорочення ієрархічних структур	Вивчення причин географічної концентрації злочинності на вироблення відповідних заходів
Отримання інформації від партнерів щодо природи та рівня пріоритетності проблем у громаді	Підвищення прозорості діяльності поліції та процесу прийняття нею рішень	Аналіз обставин повторної віктимізації осіб з метою вжиття відповідних заходів
Вироблення нових рішень з партнерами у режимі «мозкового штурму»	Включення принципів community policing до програми підготовки польових поліцейських	Збір інформації про серійних правопорушників з метою ускладнення протиправної діяльності у майбутньому
Залучення партнерів у процес вирішення проблем	Надання поліцейським можливості виробляти інноваційні відповіді на проблеми	Дослідження місць концентрації злочинів з метою усунення криміногенних факторів
Використання піших та велосипедних патрулів	Розробка технологічного забезпечення аналізу та оцінки проблем у сфері безпеки	Розробка формальних планів реагування на проблемні ситуації
Залучення партнерів до впровадження заходів, направлених на вирішення проблем	Врахування принципів community policing у плануванні діяльності	Систематичне документування заходів із вирішення проблем у сфері безпеки

Аналізуючи таблицю 3.1 слід зазначити, що такий зарубіжний досвід частково доцільно впровадити і в нашій країні в діяльність ГУ Національна поліція. Отже, можна вести розмову про два рівні взаємодії органів місцевого самоврядування та поліції у Сполучених Штатах Америки. З одного боку, має місце підпорядкування поліції владі міста, що обумовлює широкі контрольні функції міської ради та мера стосовно правоохоронців та наявність значного переліку важелів впливу на них, передусім – фінансових. З іншого боку, практика community policing забезпечує партнерство поліції з

іншими міськими службами у сфері протидії злочинності та забезпечення громадського порядку. Разом з цим, вивчаючи досвід функціонування поліції США, слід мати на увазі історичні особливості формування її системи. Поліцейські служби у багатьох містах формувалися «знизу» як напівофіційні органи самоорганізації громадян з метою підтримання порядку, що й зумовлює різноманітність підходів до функціонування поліцейських служб у різних частинах держави. Також слід взяти до уваги федеративний устрій Сполучених Штатів Америки, що зумовлює надзвичайно високий рівень децентралізації правоохоронних органів, який не в повній мірі відповідає традиціям їх функціонування в Україні. З іншого боку, слід звернути увагу на те, що значна частина заходів у сфері community policing можлива і без внесення змін до діючого законодавства, що, за умов розширення повноважень органів місцевого самоврядування в Україні робить їх достатньо перспективними.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області

Ефективність оцінюється щодо того, як поліція виконує свої обов'язки, зокрема, скорочення злочинності, захист вразливих категорій осіб, боротьба з антигромадською поведінкою, ліквідація надзвичайних подій та інші сервісні виклики. Продуктивність оцінюється по відношенню до того, якими коштами досягається результат.

Необхідна розробка певних стимулюючих засобів, спрямованих на підвищення якості роботи поліції. До таких можна віднести і критерії оцінювання ефективності поліцейської діяльності як інструмент покращення роботи поліції.

Метою поліцейської діяльності є зниження рівня злочинності та охорона громадського порядку, що здійснюється ефективно, продуктивно, справедливо, поважаючи людську гідність.

Ефективність поліцейської діяльності безпосередньо залежить від отримання певної винагороди (моральної чи матеріальної) за належне виконання своїх повноважень, а так само від оцінки діяльності поліцейських як з боку колег та керівництва, так і, значною мірою, з боку громадськості та ЗМІ.

Ще хочемо зазначити, що у загальнішому розумінні політика є особливим видом людської діяльності, пов'язаним з отриманням і здійсненням влади, передусім державної. Це сфера діяльності між класами, націями і іншими соціальними групами. Як одна з сфер громадського життя політика взаємодіє з іншими сферами, підпадаючи під їх вплив і одночасно детермінуючи їх функціонування і розвиток. Тому кадри - не лише соціально-економічна, але і політична проблема. Постановка будь-якого соціально-економічного або політичного завдання вимагає участі людей, здатних її вирішувати. При цьому, чим глибше перетворення в громадській, державній або господарській діяльності, тим значніше зміни в кадровій політиці.

Якщо мотивація (як сукупність усвідомлених, імпліцитних і неусвідомлених мотивів, що виникли в результаті певних потреб) є причиною поведінки, що відхиляється (у тому числі і злочинного), то ситуація здійснення злочину виступає умовою індивідуальної поведінки і складається з двох груп обставин. До першої групи увійдуть життєві обставини, які грають роль умов, що формують антигромадські властивості особи. Другу групу складуть обставини, які полегшують прояв причини індивідуальної злочинної поведінки. Це об'єктивні життєві обставини, особи,

що безпосередньо впливають на поведінку, в даний момент і що виливаються в конкретну ситуацію [29, с. 38].

Таким чином, конкретна життєва ситуація (як суб'єктивно оцінювані об'єктивні обставини життя людини), критична життєва ситуація (як трудність, ситуація вибору і необхідність її дозволу, рішення) і криміногенна ситуація (як обставини, пов'язані з умовами, сприяючими формуванню соціальних конфліктів і моделей їх дозволу злочинним шляхом) є одним з ключових моментів в механізмі формування дисциплінарного проступку і порушення закону співробітником органів внутрішніх справ. У кожному конкретному випадку ситуації характеризуються різним інтенсивним впливом на особу, різними характеристиками особи, її актуалізованими в конкретний момент мотивами, ґрунтованими на смисловому суб'єктивному просторі, отже, нейтралізація (рішення) цих ситуацій здійснюється різними способами. Наше дослідження спрямовано на перевірку припущення про те, що когнітивні структури і утворення (імпліцитні уявлення про професійну діяльність, мотиви (образи) професійної діяльності) взаємодіють з елементами професійної ситуації і проявляються в особовому виборі в професійній діяльності і здійсненні проступку.

Предметом детального вивчення були вибрані мотиви професійної діяльності співробітників органів внутрішніх справ в типових професійних ситуаціях. Методи дослідження : фокус-група, контент-аналіз, експертні оцінки, функціональний аналіз, розробка семантичного диференціала (СД) - формування переліку мотивів, типових професійних ситуацій), метод міжгрупового порівняння (виміри різних категорій співробітників (КГ - успішні, ЕГ - що знаходяться під психолого-педагогічним наглядом (група ризику) за скоєнням різних дисциплінарних порушень, методи математичної статистики (розрахунок Тонни-критерію Стьюдента).

У Концепції вдосконалення професійної підготовки кадрів в органах внутрішніх справ України компетентність співробітника ГУ Національна поліція визначається як:

- юридична підготовленість; наявність умінь і навичок запобігати, розкривати і розслідувати традиційні і нові види злочинів;
- володіння технічними засобами захисту і зберігання інформації; знання основ профілактичної діяльності;
- здатність приймати самостійні відповідальні рішення;
- уміння доводити кримінальну справу до завершення в потрібні законодавством терміни;
- уміння вести діалог, комунікабельність і доброзичливість [32].

Проте за наявності усіх вказаних знань, умінь і навичок, але за відсутності стійкої мотивації, особа співробітника ГУ Національна поліція може реалізуватися в професії через девіантні форми поведінки. Тільки за наявності стійкої гуманістичної спрямованості особи (соціально схвалюваних мотивів, цінностей, установок, переконань) діяльність співробітника органів внутрішніх справ протікатиме ефективно і відповідно до соціальних, психологічних, професійних особливостей. Успішне виконання службових завдань співробітниками органів внутрішніх справ, вдосконалення процесу професійного становлення особи фахівця безпосередньо пов'язані з формуванням у співробітників ГУ Національна поліція високих морально-моральних цінностей, а також психологічної готовності особи до дотримання службової дисципліни і здійснення професійних функцій в службовій діяльності співробітника ГУ Національна поліція.

Отже, професійна мотивація співробітників органів внутрішніх справ - складна багатовимірна освіта, що містить в собі (втім, як і будь-яка інша мотивація) разом з усвідомлюваними і неусвідомлюваними або мало усвідомлюваними мотиви, що виконують функцію формування думки, яка, у свою чергу, пов'язана з загальним контролем спрямованості професійної діяльності. Мотиви роблять вплив на регуляцію поведінки, виступаючи його

детерміацією. Вивчення виділених в структурі професіональної мотивації внутрішньо особових категорій і утворень дозволить розкрити один з компонентів механізму деструктивної поведінки, визначити характер прихованої мотивації, яка проявляється в службовій діяльності при виконання професійних завдань.

Для покращення ефективності роботи працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області, необхідна моральна і психологічна винагорода, для визначення досягнень працівників необхідно здійснювати об'єктивну оцінку роботи поліції – необхідно змінити підхід, перенісши його з планування значень показників до оцінки за результатами поліцейської діяльності. Таким чином ми частково позбудемося деформації показниками поліцейської діяльності. Прикладами є оцінка ефективності поліцейської діяльності поліцейською інспекцією, самооцінювання поліцейських підрозділів (керівника-підлеглих, колег, суміжні підрозділи, власну діяльність), фокус-групи, соціологічне опитування, експертні оцінки,. Одна з основних проблем експертного оцінювання та самооцінювання – ризик пом'якшення оцінки ситуації.

Такий підхід дозволить надати підрозділу гнучкі можливості якнайкраще вирішувати конкретні проблеми. Разом із тим, він вимагає більшої ініціативності поліцейських і підведення підсумків для того, щоб з'ясувати наскільки обраний спосіб виявився ефективним і яким чином його можливо покращити. Так само, на етапі суб'єктивного оцінювання виявляються фактори, які первинно не враховувалися в процесі поліцейської діяльності, однак здійснювали вплив на ситуацію.

Разом із засобами суб'єктивного оцінювання доцільно використовувати і такі дані, які сприяють підняттю об'єктивності оцінювання, наприклад, застосовуючи такі дані: час реагування патруля на виклик та кількість поліцейських на 1000 населення в певному регіоні тощо.

Метою оцінювання ефективності діяльності працівників Національної поліції є також формування системи впливу на ефективність забезпечення

такої діяльності у відповідності до вимог, встановлених Законом «Про Національну поліцію».

Пропонується систему оцінки ефективності роботи національної поліції організувати в рамках 4 блоків: блок зовнішнього оцінювання, блок експертного оцінювання, блок оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку, блок самооцінки (рисунок 3.1).

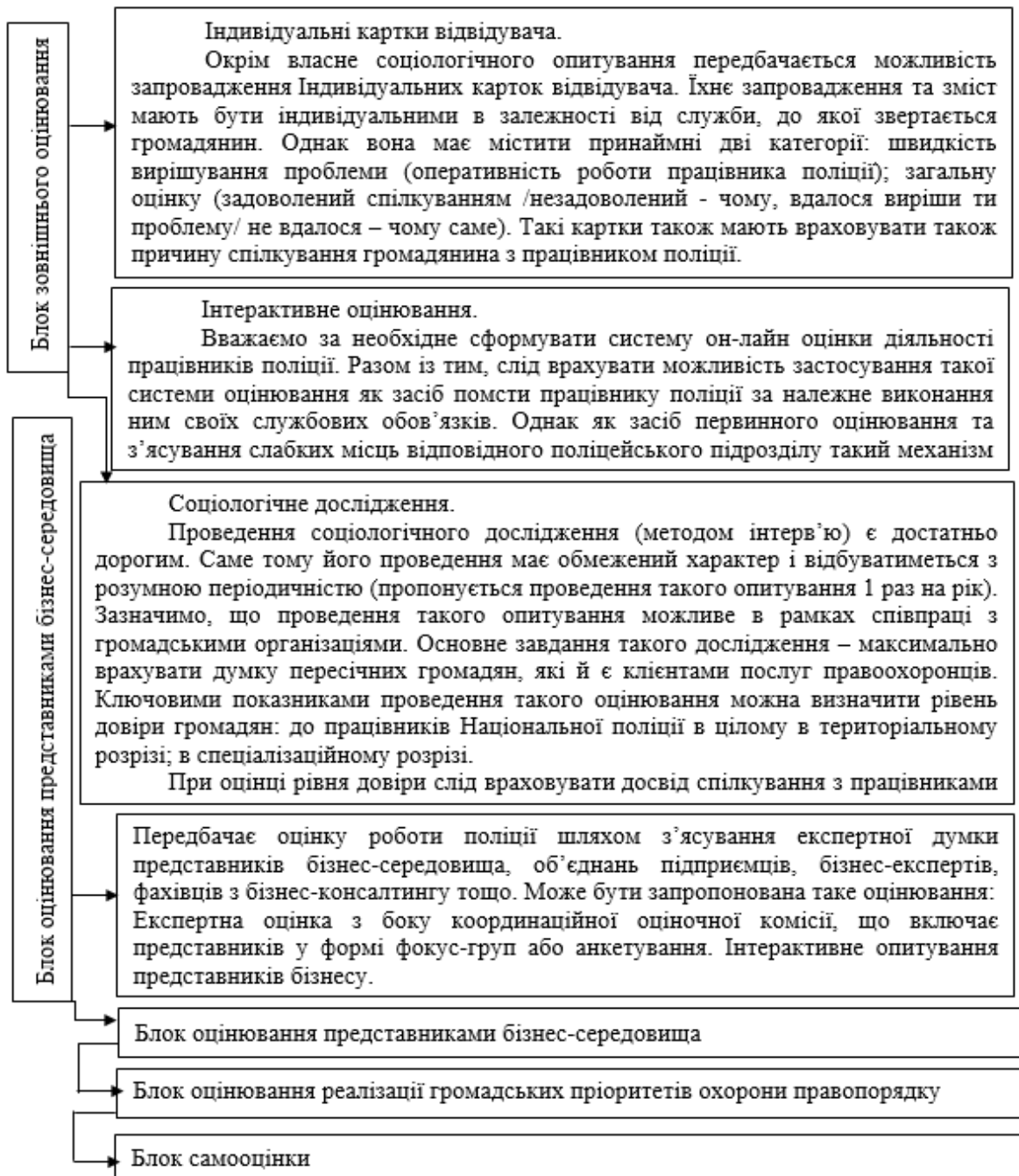


Рисунок 3.1 – Оцінювання результату діяльності працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області (згруповано авторами)

Аналізуючи рисунок 3.1 хочемо наголосити, що до блоку зовнішнього оцінювання працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області можна додати ще підблок «відчуття безпеки» (варто з'ясувати відчуття безпеки як в населеному пункті в цілому, так і порівнювати відчуття безпеки в різних локаціях: поблизу місця помешкання і за межами району проживання з визначенням найбільш небезпечних територій у сприйнятті мешканців). Додатковою характеристикою у цьому відношенні є сприйняття мешканцями динаміки рівня безпеки у населеному пункті (тобто того, чи стало, на їхню думку, безпечніше).

Доповненням до блоку може бути оцінка поведження працівників поліції з громадянами значною мірою впливає на те, яким чином громадяни сприймають як поліцію, так і органи державної влади в цілому. Саме тому, важливу роль відіграє характеристика якості спілкування поліцейських з громадянами. Для оцінки пропонується використати наступні критерії:

- уважність працівників поліції до громадян, їхнє ставлення;
- оперативність реагування;
- пояснення власних дій (що саме роблять поліцейські і чому);
- вимагання винагороди (спонукання до корупційних дій).

Оцінка розповсюдженості правопорушень. В межах цієї тематики доцільно з'ясувати, які саме правопорушення розглядаються як безпекова проблема у відповідному населеному пункті та впливають на відчуття безпеки, побоювання стати жертвою злочину та сприйняття динаміки рівня злочинності.

Адже саме цей критерій оцінки вказує на проблеми у сприйнятті правопорушень, навіть в тому випадку, коли він не підтверджується статистичними даними. Також відповідні види правопорушень можуть стати основою визначення місцевих пріоритетів охорони правопорядку, в тому випадку, коли на місцевому рівні такі пріоритети не вдається сформувати із залученням представників громади.

Сприйняття динаміки рівня злочинності дозволяє відстежити ситуацію, коли в суспільній свідомості відбулося суттєве зростання (зниження) рівня злочинності. В цьому випадку необхідно спробувати з'ясувати причини такої зміни.

Важливим показником є рівень населення. Рівень задоволення задоволення відрізняється від рівня довіри і відчуття безпеки тим, що є певною мірою інтегральною оцінкою, яка дозволяє оцінити стан ставлення громадян до поліції.

Готовність допомогти поліції включає в себе готовність виступати як свідок, готовність допомогти припинити правопорушення, готовність затримати злочинця, готовність повідомити про потенційний злочин, готовність повідомити про підозрілу ситуацію або підозрілих осіб, готовність збирати і передавати інформацію, потрібну для забезпечення правопорядку, готовність брати участь в систематичній оцінці роботи поліції.

Блок оцінювання представниками бізнес-середовища. Передбачає оцінку роботи поліції шляхом з'ясування експертної думки представників бізнес-середовища, об'єднань підприємців, бізнес-експертів, фахівців з бізнес-консалтингу тощо.

Може бути запропонована таке оцінювання:

- експертна оцінка з боку координаційної оціночної комісії, що включає представників у формі фокус-груп або анкетування
- інтерактивне опитування представників бізнесу.

Така експертна оцінка має відбуватися щорічно з описом наявних проблем в діяльності відповідних підрозділів.

Блок оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку. Громадські пріоритети формуються як результат пропозицій, поданих представниками місцевих громад, місцевими депутатами, працівниками поліції, громадськими об'єднаннями тощо та спрямовані на з'ясування конкретних безпекових проблем, як хвилюють мешканців конкретної громади

Позитивно ефективність діяльності поліції слід оцінювати в разі досягнення пріоритетів, які поставлені на даний звітний період.

Блок самооцінки Блок самооцінки включає в себе 2 рівні – форми самооцінки покликані забезпечити з'ясування проблем, які виникають в у працівників поліції під час виконання ними своєї професійної діяльності. Мета самооцінки – усунення негативних факторів, які впливають на ефективність діяльності поліцейських.

Форма самооцінки повинна забезпечувати:

- власну самооцінку працівника поліції;
- оцінку підрозділу, колег та керівництва;
- оцінку безпосередньо керівником підрозділу своїх підлеглих

Зокрема, керівник підрозділу має враховувати:

- динаміку та кількість обґрунтованих скарг на протиправні дії працівників поліції (і має розглядати як стимул до покращення ситуації).

- прийняття судом чи прокурором документу про виключення неприпустимих доказів, отриманих з порушеннями КПК в ході досудового розслідування.

- виявлення судом чи прокурором фактів фальсифікації доказів - має тягнути за собою ініціювання кримінального розслідування.

- наявність справ, де судом визнано факт тиску на свідків або обвинуваченого, незаконні методи розслідування, тобто ті ситуації, коли позиція обвинувачення була ослаблена невиявленими вчасно прокурором зловживаннями слідства

Отже підвищення ефективності роботи працівників ГУ Національна поліція в Запорізькій області можливо через систематичну оцінку результатів діяльності працівників поліції, за результатами оцінки необхідно проводити винагороду підрозділів або персонально працівників (матеріально або нематеріально), також оцінювати і мотивувати необхідно управлінців, які мають безпосередній вплив на результати і ефективність роботи організації.

3.2 Удосконалення системи мотивації для персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області.

Слід зауважити, що впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області для визначення досягнень працівників дасть змогу об'єктивно оцінити роботу поліції. Оцінка і контроль результатів роботи працівників ГУ Національної поліції в Запорізькій області дозволить об'єктивно винагородити персонал за ефективну діяльність і змотивувати на досягнення високого результату в подальшій діяльності, зменшить плинність кадрів.

Визначимо, які результати діяльності ГУ Національної поліції в Запорізькій області є ключовими:

1. Служіння як потребам окремих громадян, так і суспільним групам.

- швидкість та ефективність реагування поліції на звернення та заяви окремих громадян;

- підтримка з ними зв'язку та забезпечення інформування про хід розгляду їхніх справ;

- забезпечення належної реєстрації та своєчасного розгляду всіх заяв та скарг громадян, незалежно від того, ким вони є;

- забезпечення належного рівня толерантності до вразливих груп населення, які потребують додаткового захисту своїх прав з боку поліції (представники етнічних меншин, мігранти та шукачі притулку, люди з фізичними або психічними вадами, особи нетрадиційної сексуальної орієнтації, люди похилого віку та діти);

- контроль за забезпеченням ефективності поведінки з вразливими групами, активна участь в проведенні їхньої соціальної адаптації;

2. Орієнтація на право, а не на політику:

- досягнення максимальної підтримки з боку судів рішень, прийнятих поліцейськими;

– подання пропозицій щодо покращення законодавства та правозастосовної практики з тим, щоб: підвищити ефективність діяльності поліції, спростити процедури для громадян, спростити процедури для поліції, підвищити рівень безпеки як громадян, так і поліцейських.

3. Захист прав людини, гарантуючи, зокрема, вільну політичну діяльність у демократичному суспільстві.

– забезпечення процедур, спрямованих на усунення свавільних арештів та затримань, захист затриманих осіб від катувань та жорстокого поводження;

– розробка та дотримання алгоритму дій під час охорони мирних зібрань, гарантуючи забезпечення права громадян на свободу слова і думки, вираження поглядів та переконань;

– забезпечення ефективної системи навчання персоналу з метою забезпечення прав людини в поліцейській діяльності;

– дієвий, неупереджений та справедливий контроль дотримання процедур застосування сили та фізичного примусу як з боку керівництва поліції, так і за участі інших інстанцій, що контролюють діяльність поліції.

4. Забезпечення прозорості та підзвітності:

– гарантування доступності поліцейських підрозділів (там, де це не суперечить вимогам таємності та конфіденційності) для форм зовнішнього контролю, в тому числі – громадського контролю.

– відкритість для громадськості основних характеристик діяльності поліції (кількість, гендерний баланс, розмір бюджету тощо), та забезпечення розгляду звернень прохання громадян та організацій про доступ до обмеженої інформації в розумний строк і з детально вмотивованою відповіддю в разі відмови.

– доступність громадськості до інформації, щодо планування роботи поліції в цілому, пріоритетів безпеки, реалізації запланованих заходів та результатів роботи.

Отже для досягнення результативності і ефективності діяльності будь-якої організації (в тому числі і ГУ Національної поліції в Запорізькій області) залежить від трудової активності управлінського і рядового персоналу й може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси організації (зовнішній вплив), що формуються задля задоволення ефективної роботи. Лише узгодженість інтересів (мотивів) персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і значно підвищує активність управлінського персоналу. Тому управління цими процесами має бути покладене в основу запропонованого мотиваційного забезпечення.

Розроблене мотиваційне забезпечення ефективності управління персоналом організації ґрунтується на законах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем. Але сам механізм забезпечення ефективності управління персоналом і власне діяльність підприємства здійснюють вплив на стан навколишнього середовища: рівень життя населення, стан ринку праці, економічний стан регіону, рівень інституціонального розвитку, соціально-трудових відносин, стан нормативної бази соціально-трудових відносин та законодавчої бази.

Мотиваційне забезпечення функціонує відповідно до основоположних принципів: оптимальності, економічності, ієрархічності, стійкості, багатоаспектності, партисипативності, адаптивності, ритмічності, спеціалізації, безперервності.

Методами прямого й непрямого впливу в мотиваційному механізмі забезпечення ефективності управління персоналом є матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, економічні, соціальні та психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні (рис.3.2).

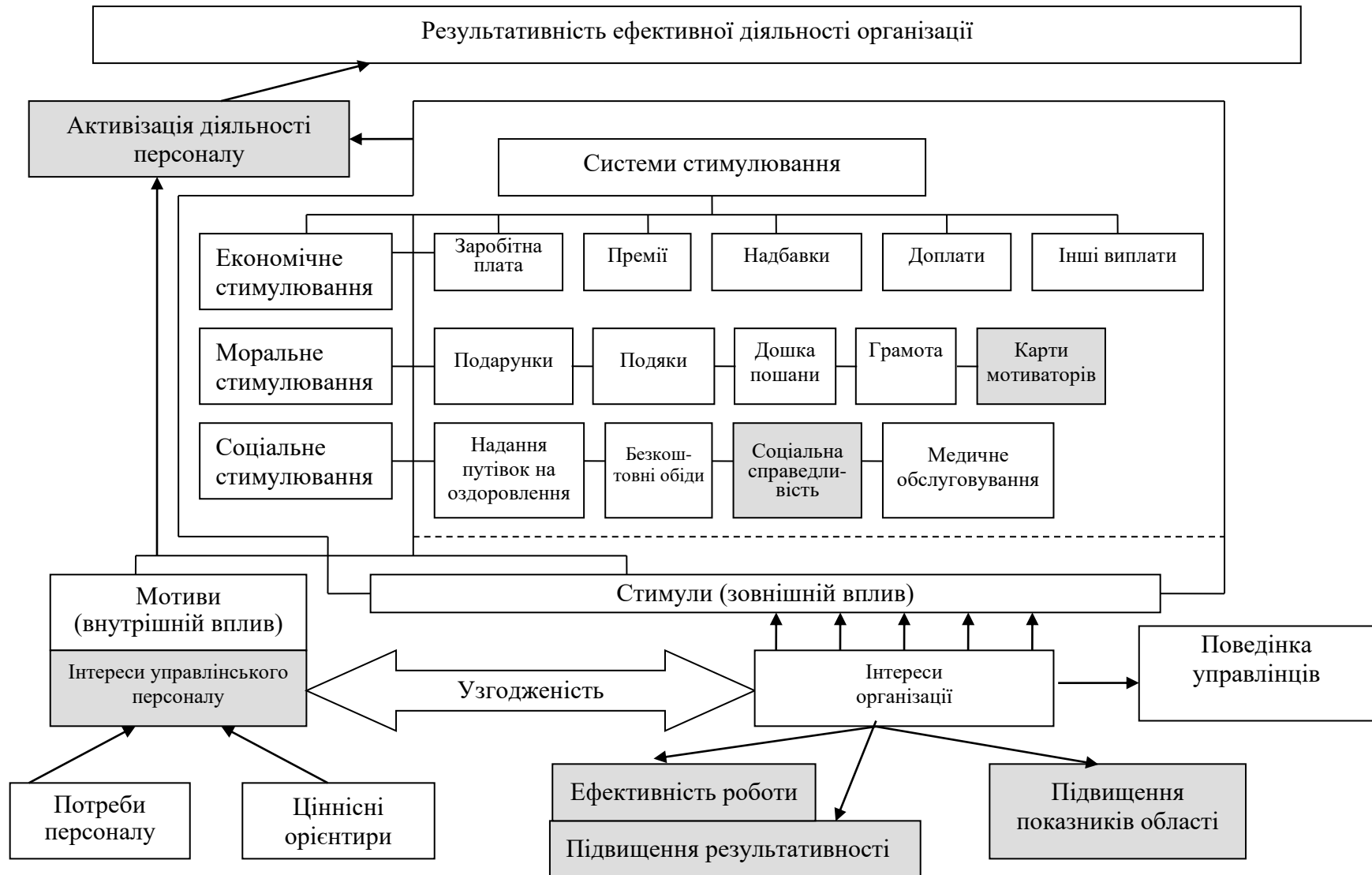


Рисунок 3.2 – Система впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації

ГУ Національної поліції в Запорізькій області (згруповано автором)

Отже, аналізуючи рисунок 3.2, зауважимо, що головними важелями, за допомогою яких механізм приводиться в дію, є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо. Інструментами в розглядуваному механізмі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності управлінського персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи управлінського персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу.

Отже, робота з персоналом в організації повинна базуватися на використанні усіх можливих механізмів мотивації. Проте помітимо, що основним чинником мотивації трудової діяльності персоналу виступає, на наш погляд, стимулювання. Стимулювання, будучи цілеспрямовану зовнішньою дією, посилює спонування до певної поведінки, а розмір цієї дії повинен перевищувати ті зусилля, які додає працівник для отримання благ. Стимулювання означає безпосереднє застосування оптимально підбраного комплексу стимулів, спонукаючих працівників до ефективної праці. Розглянемо їх стосовно співробітників органів внутрішніх справ.

За добросовісне виконання службових обов'язків, досягнення високих результатів в службовій діяльності, а також за успішне виконане завдань підвищеної складності до співробітника органів внутрішніх справ можуть застосовуватися заходи заохочення :

- оголошення вдячності;
- виплата грошової премії;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження почесною грамотою державного органу виконавчої влади у сфері внутрішніх справ, його територіального органу або підрозділу;
- занесення прізвища співробітника в книгу шани або на дошку пошани державного органу виконавчої влади у сфері внутрішніх справ, його територіального органу або підрозділу;

- нагородження відомчими нагородами;
- дострокове привласнення чергового спеціального звання;
- те, що надало чергове спеціального звання на один ступінь вище за спеціальне звання, передбачене по посаді, що заміщається, в органах внутрішніх справ;
- нагородження вогнепальною або холодною зброєю.

Мірою заохочення може застосовуватися дострокове зняття раніше накладеного на співробітника органів внутрішніх справ дисциплінарного стягнення. Допускається застосування до співробітника органів внутрішніх справ одночасно декількох заходів заохочення. За заслуги перед державою співробітник органів внутрішніх справ може бути представлений до нагородження державною нагородою, заохоченню Президентом. У комплексі стимулів трудової діяльності найбільш поширеним видом є матеріальне стимулювання. Оплата праці співробітника органів внутрішніх справ робиться у вигляді грошового постачання, що є основним засобом його матеріального забезпечення і стимулювання службової діяльності по посаді, що заміщається. Забезпечення співробітника органів внутрішніх справ грошовим постачанням здійснюється на умовах і в порядку, які встановлені законодавством України.

Управління персоналом є заходами, пов'язаними з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру. Забезпечення співробітника органів внутрішніх справ і членів його сім'ї житлом, медичне і санаторно-курортне забезпечення співробітника і членів його сім'ї здійснюються на умовах і в порядку, які встановлені законодавством України. Обов'язкове державне страхування життя і здоров'я співробітника органів внутрішніх справ і виплати в цілях відшкодування шкоди, заподіяної у зв'язку з виконанням службових обов'язків, здійснюються на умовах і в порядку, які встановлені законодавством України.

Висновки до розділу 3

Отже в третьому розділі ми запропонували заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу організації. Нами встановлено, що ефективність оцінюється щодо того, як поліція виконує свої обов'язки, зокрема, скорочення злочинності, захист вразливих категорій осіб, боротьба з антигромадською поведінкою, ліквідація надзвичайних подій та інші сервісні виклики. Продуктивність оцінюється по відношенню до того, якими коштами досягається результат. Розглянуто зарубіжний досвід провідних країн світу щодо управління персоналом поліції та представлено досвід взаємодії поліції і місцевого самоврядування, встановлено, що такий зарубіжний досвід частково доцільно впровадити і в нашій країні в діяльність ГУ Національна поліція.

В роботі пропонується систему оцінки ефективності роботи національної поліції організувати в рамках 4 блоків: блок зовнішнього оцінювання, експертного оцінювання, оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку, самооцінки. Слід зауважити, що впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників організації для визначення досягнень працівників дасть змогу об'єктивно оцінити роботу поліції. Оцінка і контроль результатів роботи працівників організації дозволить об'єктивно винагородити персонал за ефективну діяльність і змотивувати на досягнення високого результату в подальшій діяльності, зменшить плинність кадрів. В роботі запропоновано систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

Також удосконалено систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області, до якою включено головні важелі, за допомогою яких механізм приводиться в дію, це стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу:

матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо, інструментами в удосконаленій системі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності управлінського персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи управлінського персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу, що в комплексі призводить до ефективної діяльності персоналу.

ВИСНОВКИ

В роботі розглянуті теоретичні аспекти системи управління персоналом. На нашу думку, головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

В першому розділі ми розглянули методи оцінки ефективності роботи персоналу. Ефективність роботи персоналу варто розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства. На даний момент не існує єдиного підходу до проблем виміру ефективності роботи персоналу тому є потреба у формуванні заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

Аналіз персоналу у другому розділі показав, що показники вікової структури ГУ Національна поліція в Запорізькій області, що в організації працює в основному молодий персонал, за останні три роки загальні показники рівня освіти покращились

Аналізуючи плинність кадрів за 2017 рік, слід зазначити, що плинність досить висока особливо серед поліцейських, звільнено було 165 осіб, але кадровій службі вдалось замістити вакантні посади такою ж кількістю працівників. У 2018 році плинність кадрів серед поліцейських зросла, звільнилось 170 осіб, а прийнято в штат 169 осіб, показник по державним службовцям залишається не змінився прийнятих так само як звільнених. У 2019 році плинність кадрів зросла, тому організація потребує впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи персоналу.

Працівники ГУ Національної поліції в Запорізькій області спрацювати спрацювали у 2019 році не ефективно про це свідчить проведена оцінка за

офіційними показниками ГУНП в Запорізькій області. Однією з причиною негативної динаміки показників є підвищена плинність кадрів, тому необхідно впроваджувати шляхи підвищення ефективності роботи ГУ Національної поліції в Запорізькій області. Однією з причиною негативної динаміки показників є підвищена плинність кадрів, тому необхідно впроваджувати шляхи підвищення ефективності роботи ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

В роботі розглянуто зарубіжний досвід провідних країн світу щодо управління персоналом поліції та представлено досвід взаємодії поліції і місцевого самоврядування, встановлено, що такий зарубіжний досвід частково доцільно впровадити і в нашій країні в діяльність ГУ Національна поліція.

У в третьому розділі роботи ми запропонували заходів щодо підвищення ефективності роботи персоналу організації. Нами встановлено, що ефективність оцінюється щодо того, як поліція виконує свої обов'язки, зокрема, скорочення злочинності, захист вразливих категорій осіб, боротьба з антигромадською поведінкою, ліквідація надзвичайних подій та інші сервісні виклики. Продуктивність оцінюється по відношенню до того, якими коштами досягається результат.

В роботі пропонується систему оцінки ефективності роботи національної поліції організувати в рамках 4 блоків: блок зовнішнього оцінювання, експертного оцінювання, оцінювання реалізації громадських пріоритетів охорони правопорядку, самооцінки. Слід зауважити, що впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників організації для визначення досягнень працівників дасть змогу об'єктивно оцінити роботу поліції. Оцінка і контроль результатів роботи працівників організації дозволить об'єктивно винагородити персонал за ефективну діяльність і змотивувати на досягнення високого результату в подальшій діяльності, зменшить плинність кадрів. В роботі запропоновано систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області.

Також удосконалено систему впливу мотивів і стимулів на ефективність діяльності організації ГУ Національної поліції в Запорізькій області, до якою включено головні важелі, за допомогою яких механізм приводиться в дію, це стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо, інструментами в удосконаленій системі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності управлінського персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи управлінського персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу, що в комплексі призводить до ефективної діяльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жадан О. Проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Вип. 4(60). С. 59-64.
2. Кісірова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник .Харків: Кондор, 2014. 429 с.
3. Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293–298.
4. Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2011. 312 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом URL : <http://pidruchniki.ws/16330826/menedzhment/> (дата звернення 01.10.2021 р.)
6. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 131 с.
7. Богоявленська Ю. Економіка та менеджмент праці: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 328 с.
8. Складанна К.І. Підходи до оцінки діяльності персоналу. Соціально-економічний розвиток України і регіонів: тези доп. Учасник III Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя: КПУ, 2013. С. 258–260.
9. Бондар Н. Економіка підприємства: навч. посіб. За заг. ред. А. В. Калини; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ: МАУП, 2006. 350 с.
10. Офіційна документація відділу кадрів ГУ Національної поліції в Запорізькій області.
11. Офіційний сайт ГУ Національної поліції в Запорізькій області. URL: <https://zr.npu.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2019р.)

12. Офіційний сайт ГУ Національної поліції. URL: <https://www.npu.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2019р.)
13. Трапіцина С. Ю. Мотивація персоналу в сучасній організації: навч. посіб. Санкт- Петербург: Книжковий будинок, 2014. 245 с.
14. Річі Ш., Мартин П. Управління мотивацією: навч. посіб. Київ: Юніні Дана 2004. 393 с.
15. Короленко С.М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53-60
16. Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С .143-147
17. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
18. Погребняк, А. Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані (1 файл: 269 Кбайт). 2019. Вип. 12.
19. Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2011. № 8. С. 285–292.
20. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. Київ: Знання, 2004. 535 с.
21. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. (дата звернення: 26.09.2021 р.)
22. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

23. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Синергія. 2014. С. 4 - 7.
24. Медведенко С. В. Зарубіжний досвід взаємодії поліції з громадськістю на прикладі Великобританії та Бельгії. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. Вип. 83 / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2019. С. 135-142.
25. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: УАДУ, 2000. 320 с.
26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
27. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40
28. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби. Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1318> (дата звернення: 16.09.2021).
29. Тимошенко Н. В. Співвідношення принципів відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: «сіамські близнюки» чи узгоджена пара? Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44 (1). С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44%281%29__17 (дата звернення: 16.09.2021).
30. Григорян О. О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості і відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект) URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/> (дата звернення: 17.09.2021 р.).
31. Вовк, О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим. Аудитор України. 2015. № 7–8. С. 116–120.

32. Орлова А. Р. Запровадження сучасних систем управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість. К.: Держспоживстандарт України, 2008. №3. С. 47-51.
33. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения. Менеджер по персоналу, 2009. №4. С. 38-45.
34. Крамаренко В. Управління персоналом на підприємствах : навч. посібник К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
35. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
36. Герчикова Н.Н. Менеджмент: учебник М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2008. 480 с.
37. Кузнецова Т.В. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості в умовах кризи. Зовнішня торгівля: право та економіка. К., 2009. №3, С. 34-39.
38. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 500
39. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
40. Рульєв В. А. Управління персоналом: навч. посібник К.: Кондор, 2012. 310 с.
41. Крамський Д. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес Інформ. 2013, № 4. С. 293–298.
42. Богиня Д. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2011. 312 с.
43. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
44. Луцар К.К. Мотивація персоналу: навчальний посібник. Київ: УБС, 2011. 325с.

45. Вовк, О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим. Аудитор України. 2015. № 7–8. С. 116–120.
46. Крамаренко В. Управління персоналом фірми : навч. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.
47. Штепа О.С. Особливості загальної компетентності та її діагностика. Журнал Практична психологія та соціальна робота, 2011. № 10. С. 39–49.
48. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
49. Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2008. 263 с.
50. Рульєв В.А., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
51. Ожиганова М. І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
52. Сухарський, В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: навч. пос. Т.: Астон, 2008. 415 с.
53. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155–159.
54. Резніченко С.М. Розвиток управління персоналом в Україні: проблеми та перспективи. Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. Зб. наук. пр. Кіровоград: КІСМ, 2008. С.83-88.
55. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Ж. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 355–359
56. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту: підручник К.: Академвидав, 2003. 416с.
57. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.

58. Костюк, О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С. 143-147

59. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. М. В. Семикіна. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 457–463.

60. Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 3–6.

61. Янковой А.Г. Математико-статистические методы и модели в управлении предприятием: Учебное пособие. Одесса: ОНЭУ, ротاپринт, 2014. 250 с.

62. Code de la sécurité intérieure. URL: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000025503132&dateTexte=20120618> (дата звернення 8.11.2021 р.)

63. Code général des collectivités territoriales. URL: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070633> (дата звернення 8.11.2021 р.)

64. Federale politie. URL: <https://www.politie.be/5998/nl/over-ons/geintegreerde-politie/excellentepolitiezorg> (дата звернення 8.11.2021 р.)

65. Crime and policing in England, Wales and Northern Ireland. URL: <https://www.police.uk/volunteering/>. (дата звернення 2.11.2021 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

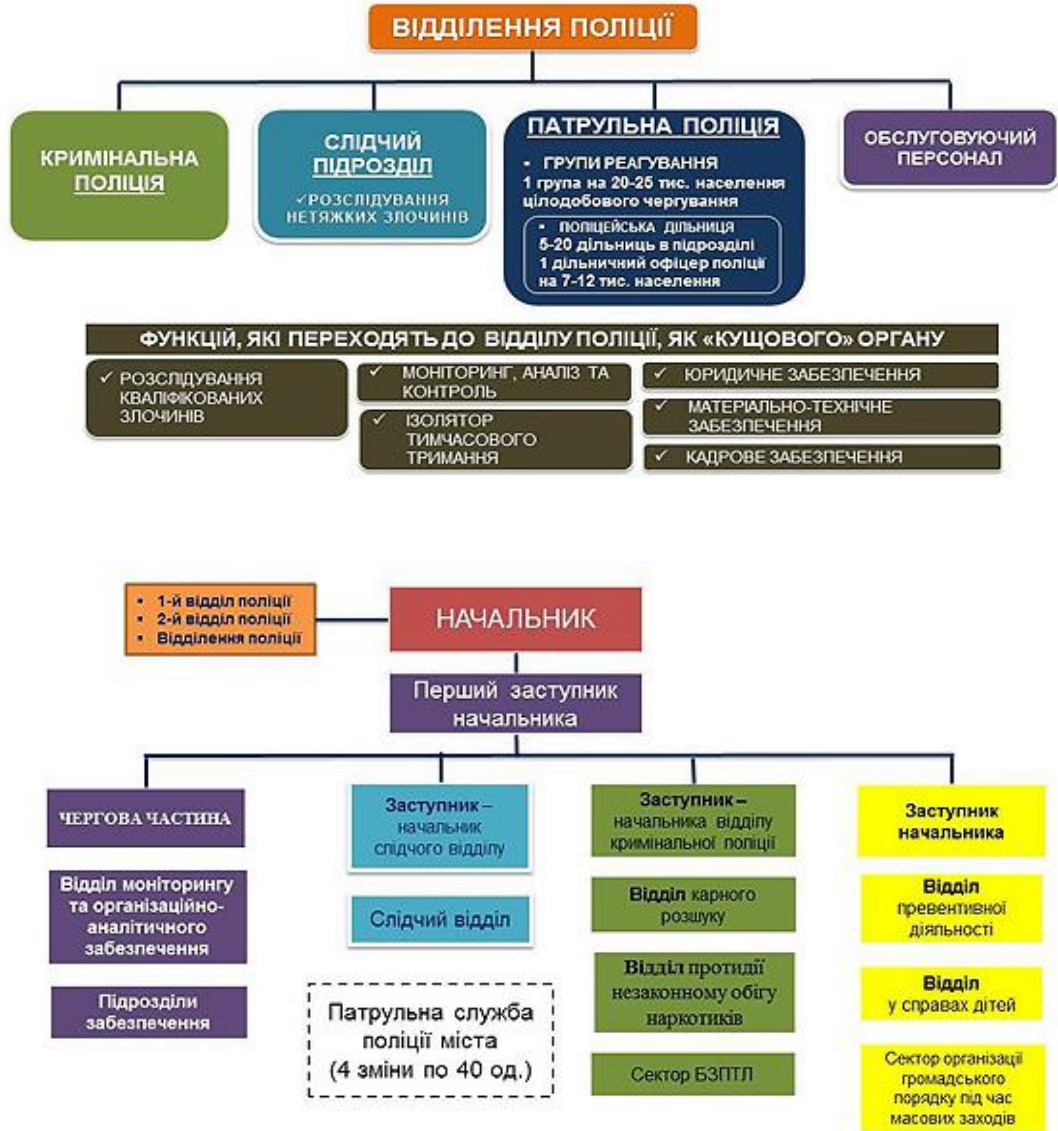


Рисунок А.1 – Організаційна структура відділень поліції у Запорізькій області [9]

Додаток Б
Оцінка респондентами ефективності місцевої поліції

Таблиця Б.1 – Оцінка респондентами ефективності місцевої поліції (по областях, у %)

		Ефективна	Неефективна	Важко відповісти
1.	Вінницька	49,4	43,4	7,2
2.	Волинська	48,4	32,8	18,9
3.	Дніпропетровська	24,4	67,2	8,4
4.	Донецька	47,9	34,8	17,4
5.	Житомирська	32,4	63,2	4,3
6.	Закарпатська	43,1	46,3	10,6
7.	Запорізька	34,2	52,9	12,9
8.	Івано-Франківська	42,5	36,5	21,0
9.	Київська	22,3	55,5	22,2
10.	м. Київ	17,8	62,5	19,7
11.	Кіровоградська	38,3	43,6	16,1
12.	Луганська	40,5	42,6	17,0
13.	Львівська	39,2	46,6	14,2
14.	Миколаївська	33,8	57,0	19,2
15.	Одеська	24,2	49,7	26,1
16.	Полтавська	27,9	59,8	12,4
17.	Рівненська	45,9	43,5	10,6
18.	Сумська	38,6	45,2	16,3
19.	Тернопільська	53,7	36,5	9,8
20.	Харківська	33,6	44,6	21,8
21.	Херсонська	27,0	57,8	15,2
22.	Хмельницька	39,4	25,6	29,5
23.	Черкаська	20,3	48,1	31,6
24.	Чернівецька	38,6	46,7	14,7
25.	Чернігівська	35,4	47,7	16,9

Додаток В



Рисунок В.1 – Структура національної поліції [9]

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кравець Микита Миколайович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, Освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти gthcjyfkkrav_m_m@ukr.net, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Підвищення ефективності діяльності персоналу ГУ Національна поліція в Запорізькій області відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності* у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Кравець М.М.

Дата _____ Підпис _____ Малтиз В.В.

