

Н.П. Матюхіна, канд. пед. наук

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Однією з головних функцій будь-якої організації є управління персоналом. Від рівня реалізації цієї функції значною мірою залежить виконання організацією своєї місії, успішність її функціонування та можливість подальшого розвитку. Органи внутрішніх справ у цьому відношенні не є винятком. Для досягнення успіху у своїй діяльності органи та підрозділи внутрішніх справ повинні мати стабільний, ефективно діючий персонал.

Зазначимо, що до останнього часу саме поняття «управління персоналом» у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча у системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу (відділ кадрів). Разом з тим роль їх у системі управління персоналом була і залишається поки ще незначною, основний тягар цієї діяльності несуть на собі керівники, які, на жаль, не завжди мають потрібні знання, досвід і не отримують при цьому методичної та консультативної допомоги. Ситуація, що склалася, зумовлює актуальність подальшої розробки проблем управління персоналом, впровадження у практику найкращих зарубіжних та вітчизняних надбань у цій сфері. Розглянемо декотрі з аспектів цієї проблеми.

Вивчення та аналіз існуючих підходів стосовно тлумачення поняття «управління персоналом», його сутності дає можливість визначитися щодо поняття «управління персоналом органів внутрішніх справ», яке об'єднує собою всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо).

Головна мета системи управління персоналом – забезпечення органів внутрішніх справ кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

Наведене формулювання мети управління персоналу відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності у цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона повинна бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного із них. У нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом повинна постійно співвідноситися як з потребами органів внутрішніх справ, так і

життєвими цільовими орієнтаціями працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціально-правова захищеність тощо), також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т.і. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації. Саме з такою ситуацією зіткнулися сьогодні органи внутрішніх справ.

Незадоволення соціальних потреб працівників стає передумовою їх незадоволення працею, що відбивається не тільки на діяльності кожного окремого працівника, але й на діяльності організації в цілому. Про значущість цього питання свідчать результати проведеного нами опитування працівників органів внутрішніх справ, що навчаються в Університеті внутрішніх справ: 17,1% працівників вказали на свою незадоволеність працею, 61,4% - не зовсім задоволені і тільки 21,5% виявили своє задоволення.

Серед причин незадоволення працею (або неповного задоволення) насамперед виділені такі як: низька та нестабільна оплата праці (71,4%), погане матеріально-технічне забезпечення професійної діяльності (48,7%), недостатній рівень соціального захисту (34,0%), ненормований робочий день (29,1%). Поряд із цими причинами, мають значення також конфліктні стосунки у колективі, наявність небезпеки, ризику, погані умови праці, відсутність можливості просування по службі. 26,85% працівників серед причин, що зумовлюють незадоволення працею, назвали низький авторитет органів внутрішніх справ у суспільстві.

Усвідомлення того факту, що однією з найважливіших умов реалізації головної мети організації (органів внутрішніх справ) є задоволення соціальних потреб працівників, є відправним моментом у методології управління персоналом. Із цього положення випливає досить проста на перший погляд формула: чим більш привабливою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування.

Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток у кожного працівника партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація, формуванню у колективі атмосфери діловитості, взаємодтримки та взаємодопомоги, спрямованості на спільну діяльність. Все це у свій сукупності стає механізмом, який забезпечує «виживання» організації в сучасних умовах розвитку суспільства. Значущим він є і для органів внутрішніх справ.

Об'єктом управління персоналом в органах та підрозділах внутрішніх справ є весь персонал, усі категорії працюючих. У ролі суб'єкта виступають насамперед керівники всіх рівнів та кадрові служби. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом – є, з одного боку, однією із сторін діяль-

ності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з цим, працівники кадрових структур покликані допомагати та надавати пораду керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань.

У системі управління персоналом на працівників кадрових служб як самостійних суб'єктів управління покладені наступні функції: забезпечення різних кадрових послуг для лінійних керівників; розробка разом з керівниками управлінських рішень та заходів по їх реалізації; координація дій персоналу; виконання власних управлінських повноважень; участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії. Це, так би мовити, ідеальна модель взаємодії суб'єктів управління персоналом. Однак вона дуже чітко визначає можливі шляхи зміни ролі традиційних кадрових служб у процесі цієї діяльності.

Впровадження у практику органів внутрішніх справ сучасних моделей управління персоналом найбільш доцільно здійснювати у режимі реорганізації, тобто не руйнування і побудови принципово нової системи, а комплексного вдосконалення вже існуючої в органах внутрішніх справ практики управління персоналом. Органи внутрішніх справ являють собою складний «організм» з властивими їм особливостями, специфікою у сфері управлінських взаєностосунків, методів управління, що використовуються тощо. Спроба швидкого, одномоментного перетворення системи управління з стану історично сформованого у стан бажаний може зруйнувати те краще, що було вже накопичено за попередній період, зламати процес основної діяльності. Крім того, за таких умов існує велика вірогідність формальних дій у цьому напрямку і як наслідок – відсутність позитивного результату.

Кінцеві результати реорганізаційного процесу у сфері управління персоналом органів внутрішніх справ залежать від цілого ряду факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед останніх особливого значення набуває рівень професійної компетентності працівників кадрових служб та керівників структурних підрозділів. Всі складові управління персоналом вимагають від вказаних категорій працівників наявності певних знань, вмінь та навичок. Не випадково, враховуючи значущість цього фактору, зарубіжна практика управління персоналом передбачає необхідність першочергового навчання працівників служб персоналу та керівників у процесі будь-яких змін у межах напрямку діяльності, що розглядається.

Реорганізація системи управління персоналом неможлива без реорганізації служб персоналу. Традиційно склалося так, що кадрові підрозділи є фактично службами обліку, контролю та оформлення кадрової документації і тільки незначною мірою можуть претендувати на роль інструмента управління персоналом. Вони, як правило, поки що не здатні взяти на себе

роль служб, які б забезпечували, наприклад, всю сукупність заходів, що гарантують якість відбору та розстановки кадрів.

Сьогодні, коли визнається вирішальне значення людського фактора для суспільного розвитку, стратегічною лінією розвитку кадрових служб повинна стати інтеграція всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу: з моменту відбору та прийому на службу до виплати пенсійної винагороди. На практиці це означає необхідність реорганізації структури кадрових служб на основі інтеграції функцій по управлінню працею, кадрами та соціальним розвитком. В їх діяльності повинні переважати не облікові, а змістовні, аналітичні та організаційні аспекти.

Розглянемо загальну схему реорганізації кадрових служб органів внутрішніх справ.

Першим етапом повинно стати вирішення проблеми професіоналізації діяльності у сфері управління персоналом.

Формулюючи це положення, виходимо з того, що діяльність кадрових служб є такою ж професійною діяльністю як і діяльність інших структурних підрозділів органів внутрішніх справ. Тому і виконувати її повинні професіонали, тобто фахівці, що спеціально підготовлені до роботи у сфері управління персоналом.

За умов, що склалися в Україні, освітня діяльність вищих навчальних закладів у напрямку «управління персоналом» не передбачена. Звідси – відсутність на ринку праці професіоналів у цій сфері. За таких умов проблема професіоналізації цієї діяльності в органах внутрішніх справ може вирішуватися двома шляхами, які доповнюють один одного.

Перший шлях - це більш цілеспрямована орієнтація на роботу з персоналом курсантів та слухачів, що навчаються за спеціальностями: соціологія, соціальна робота, психологія, менеджмент організації, адміністративний менеджмент або можливо інших і впровадження у систему їх підготовки відповідних навчальних курсів. Другий шлях - проведення цільового навчання вже працюючих співробітників кадрових служб (курси, стажування, проведення практичних занять і т.і.). Поєднання цих двох шляхів дозволить певною мірою вирішити проблему професіоналізації діяльності у сфері управління персоналом. Хоча, зрозуміло, це не робить менш актуальним підготовку фахівців з управління персоналу як основної спеціальності.

Другий етап реорганізації кадрових служб, який проте відбувається паралельно з процесом перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників кадрових служб – це внесення необхідних змін у їх структуру, створення нових робочих місць, розробка кваліфікаційних та етичних вимог до персоналу кадрової служби. Ця діяльність проводиться у відповідності до завдань та функцій, що покладаються на відповідні структурні підрозділи. Саме вони зумовлюють структуру кадрової служби і аж ніяк не навпаки.

Завершує процес реорганізації кадрової служби забезпечення її необхідним інструментарієм, тобто адаптованими до умов органів внутрішніх справ регламентами та методиками, якими вона повинна керуватися та безпосередньо використовувати у власній управлінській діяльності. Важливим є залучення працівників служби до розробки цих документів.

Остаточна адаптація кадрової служби до нових умов діяльності здійснюється у процесі її експлуатації.

Ефективність управлінської діяльності кадрових служб значною мірою залежить від її авторитету в організації. Невипадково у великих зарубіжних компаніях службам персоналу, підкреслюючи їх важливість у загальній структурі компанії, виділяють кращі приміщення. Кадрова служба – це своєрідна візитна картка організації. І місце її розташування, обладнання приміщень, робочих місць працівників поряд з іншими факторами мають суттєве значення для формування у людини так званого ефекту першого враження, який надовго визначає її ставлення як до певної структури, так і до організації у цілому.

Але, зрозуміло, що зовнішні характеристики не є визначальними у цій справі. Мають значення такі фактори, як повноваження розпорядництва, що притаманні кадровій службі, ступінь корисності її впливу на кадрові процеси, відчуття цієї корисності кожним працівником.

Складність, відповідальність та багатогранність діяльності у сфері управління персоналом зумовлює необхідність наявності чіткого механізму її реалізації. Важливим елементом такого механізму є відповідне нормативне забезпечення цієї діяльності. У більшості нормативні акти, що мають обіг у сфері кадрової роботи в органах внутрішніх справ, були прийняті або на перехресті різних етапів існування суспільства, становлення органів внутрішніх справ або на початку їх розвитку в умовах незалежної України. На сьогоднішній день відбувається їх певне відставання від сучасних потреб, подій, нових знань. Саме тому потребою дня стає вдосконалення організаційно-правового забезпечення кадрової роботи, привнесення певних коректив у діючі нормативні акти та розробка нових.

Надзвичайно важливим є належне наукове та методичне забезпечення діяльності структурних елементів системи управління персоналом, розробка методик роботи з персоналом, сучасних технологій та впровадження їх у практику.

Орієнтуючись на існуючий досвід, розробки та пропозиції щодо організації діяльності служб персоналу, наведемо приблизний перелік завдань та функціональних обов'язків кадрових служб в органах внутрішніх справ.

Головні завдання кадрових служб: здійснення активної кадрової політики та координація діяльності у сфері управління персоналом органів та підрозділів внутрішніх справ.

Функції кадрових служб.

Якісне формування та раціональне використання кадрового потенціалу органів внутрішніх справ з урахуванням перспектив їх розвитку.

Створення та підтримка резерву по кожній посаді.

Управління дисциплінарними стосунками з метою забезпечення результативної поведінки працівників.

Профорієнтація та соціальна адаптація кадрів.

Організація та координація діяльності по підготовці та перепідготовці кадрів.

Оформлення трудових правовідносин.

Вивчення та оцінка кадрів.

Внутрішнє переміщення кадрів з метою забезпечення максимальної віддачі від кожного працівника.

Вивчення причин плинності кадрів, розробка заходів щодо їх стабілізації, покращанню умов праці.

Аналіз ефективності форм матеріального та морального стимулювання у трудових колективах, розробка пропозицій та рекомендацій щодо посилення їх впливу.

Розробка та впровадження системи заходів, спрямованих на гарантування на максимально можливому рівні безпечних умов праці.

Науково-методичне та інформаційне забезпечення кадрової роботи.

Впровадження сучасних методів управління кадрами.

Оперативне виконання реєстраційних завдань за всіма аспектами кадрової роботи.

Методична допомога керівникам структурних підрозділів з питань, що пов'язані із управлінням персоналом.

Розробка та реалізація заходів, спрямованих на гарантування соціальної безпеки персоналу.

Координація діяльності з питань управління персоналом.

Права кадрової служби: проводити співбесіди зі всіма працівниками; отримувати від керівників, інших працівників необхідну інформацію; залучати у разі необхідності до співпраці працівників підрозділів та апарату управління; вносити керівництву пропозиції щодо заохочення працівників або притягнення до дисциплінарної відповідальності; готувати проекти відповідних наказів та розпоряджень, забезпечувати їх затвердження вищим керівництвом, а також контроль за повним та своєчасним виконанням цих рішень; розробляти, узгоджувати та впроваджувати всі регламентуючі документи, методика, типові форми та інші документи, що стосуються кадрової роботи; здійснювати перевірку виконання працівниками своїх обов'язків; встановлювати зв'язки з іншими установами та організаціями, взаємодіяти з ними з метою вирішення кадрових питань органів внутрішніх справ; постійно підвищувати кваліфікацію працівників служби.

Кадрова служба песе відповідальність: за заповнення всіх вакантних посад; якісний відбір кадрів; ефективність кадрової політики; якість виконання своїх функцій та покладених на неї завдань.

Надійшла до редколегії 14.09.99

І.Д. Казанчук

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЛІЦІ ЗАХІДНИХ КРАЇН

На перший погляд може здаватися, що роль зв'язків із громадськістю не має великого значення у роботі правоохоронних органів. Проте ця думка є глибоко помилковою. Як незмінно підтверджує правоохоронна практика, найважливішою умовою успішної боротьби з правопорушеннями, їх профілактики, охорони громадського порядку, розкриття злочинів є участь у цій роботі широких верств населення. У той же час, ефективне використання потенціалу громадськості може бути досягнуте, з одного боку, в результаті правильно організованої взаємодії на засадах закону, з іншого - у створенні позитивного іміджу міліції та підвищення рівня довіри населення до неї.

Найліпшим інструментом вирішення цих питань є використання можливостей паблік рілейшнз, або зв'язків з громадськістю, завдяки яким на Заході досягається порозуміння між поліцією і різноманітними суб'єктами суспільства. Зокрема, у Великій Британії вважається, що засоби, які витрачаються на паблік рілейшнз, необхідно розглядати як засоби, що витрачаються на підвищення ефективності роботи поліцейської служби [7, с.184].

Але так було не завжди. Як і в більшості країн світу, там довгий час існував так званий «мовчазний» підхід до засобів масової інформації. Поліцейське керівництво недооцінювало вміння представників мас-медіа реально впливати на громадську думку, і тому, керуючись неможливістю розповсюдження конфіденційної інформації, а деколи нездатністю дати чіткі відповіді на поставлені питання, намагалося якнайменше говорити про роботу своїх структур. Згодом, в наслідок помилковості такого підходу стало очевидним те, що:

- всіляко заохочувався неофіційний витік інформації;
- за відсутності фактів, що відмовлялася обнародувати поліція, журналісти домірковували свої (звичайно, такі факти не завжди відповідали точності, і найчастіше сприяли розповсюдженню серед населення невігідних поліції пліток та заважали розслідуванню);
- невірна інформація стосовно дій поліції, що не була своєчасно спростована, формувала негативну громадську думку і знижувала довіру населення до правоохоронних органів;
- постійна (найчастіше несправедлива) критика представниками мас-медіа роботи поліцейських структур, на яку не давалося своєчасних аргу-