

У таких випадках необхідно вивчити їх причини, поширеність, наслідки, визначитись з найбільш оптимальними діями органів внутрішніх справ. Здійснюючи охорону громадського порядку в особливих умовах, органи внутрішніх справ використовують такі методи соціального урегулювання, як переконання і примус, зокрема, адміністративне припинення. Роз'яснювальна робота, як основний методи правоохоронної діяльності, переконання у необхідності свідомого і добровільного виконання правових вимог, припинення антигромадської поведінки, профілактична робота в трудових колективах і з окремими особами, є необхідною умовою послаблення соціальної напруги при масових порушеннях громадського порядку, порушенні порядку при організації і проведення мітингів, вуличних походів і демонстрацій, злісної непокори вимогам адміністрації в установах виконання покарань і т.і. Механізм переконання передбачає сукупність різних засобів, форм і методів впливу на свідомість і поведінку людей: безпосереднє звернення до натовпу з пропозиціями розійтись, припинити протиправну поведінку, не допустити тяжких наслідків; звернення до лідерів, організаторів правопорушення; виступити через засоби масової інформації; роз'яснення неминучої відповідальності за допущенні або заплановані правопорушення.

Дотримання законності є необхідною умовою діяльності органів внутрішніх справ, що здійснюють охорону громадського порядку при надзвичайних умовах.

Воно забезпечується систематичним контролем з боку вищих органів управління, прокурорським наглядом, правом адміністративного та судового оскарження, контролем громадськості та засобів масової інформації.

Зважаючи на те, що органи внутрішніх справ діють постійно в складній ситуації, кожен працівник повинен чітко знати свої функціональні обов'язки, як в звичайних, так і в особливих умовах і ретельно їх виконувати.

**Список літератури:** 1. Закон України «Про міліцію» //ВВР України. 1991. № 4; 1992. № 36; 1993. № 22. 2. Закон України «Про надзвичайний стан» // ВВР України. 1992. № 37. 3. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану». //Орієнтир. 14.06.2000 р. 4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». //Орієнтир. 14.06.2000 р. № 107. 5. Бандурка О.М. Діяльність органів внутрішніх справ у надзвичайних ситуаціях. Х., 1993.

*Надійшла до редколегії 10.10.02*

*Н.П. Матюхіна*

#### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України, успішність її реалізації у першу чергу залежить від вирішення кадрових проблем, створення умов для формування та раціонального використання високоморальних професіоналів, з розвинутих почуттям обов'язку та відповідальності за доручену справу, здатних та готових забезпечувати ефективне вико-

нання всього спектру завдань органів внутрішніх справ. Це ставить нові вимоги до системи управління органами внутрішніх справ, зумовлює потребу у професіоналізації управлінської діяльності у сфері роботи з персоналом, впровадженні у практику управління сучасних підходів та моделей управління персоналом з урахуванням кращого світового досвіду та існуючих стандартів.

Ситуація, що склалася у сфері управління персоналом органів внутрішніх справ, повною мірою віддзеркалює загальні закономірності та тенденції розвитку управління персоналом як окремого напрямку управлінської діяльності. У зв'язку з цим корисним є звернення до висновків досліджень щодо особливостей розвитку управління персоналом, зміни пріоритетів у цій сфері, сутності основних моделей управління персоналом.

Відзначимо, що професія спеціаліста з управління персоналом є відносно молодого професією. Як різновид управлінської діяльності вона зародилася наприкінці XIX ст. Поява фахівців по роботі з персоналом, що мали підготовку у галузі промислової соціології та психології, означала справжню революцію у традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня, а також працівників кадрових служб, що займалися обліковою, контрольною та розпорядницькою діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної із забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, суттєво розширило діапазон завдань цього напрямку управління. Саме з появою цієї спеціалізованої штабної діяльності у системі сучасного управління пов'язано становлення управління персоналом, яке поступово інтегрує та трансформує вже усталені форми кадрової роботи.

На основі узагальнення зарубіжного досвіду фахівцями виділяються три основні моделі управління персоналом. Перші дві розглядаються як традиційні моделі управління персоналом. Не зважаючи на властиві їм розбіжності, їх об'єднує загальний підхід до кадрової роботи: ця діяльність знаходиться на периферії уваги керівників, роль фахівців з управління персоналом обмежується виконанням функцій радників при керівництві, вони не несуть відповідальності за розробку та реалізацію стратегії організації. Управління персоналом розглядається як діяльність, яка не потребує спеціально підготовлених фахівців. Відсутність спеціалізованої професійної підготовки та відповідної професійної кваліфікації зумовлює низький авторитет кадрових працівників.

З кінця 1980-х років у практиці управління персоналом починає домінувати третя – «архітектурна» модель, коли фахівець з персоналу розглядається як архітектор кадрового потенціалу організації, він забезпечує його організаційну та професійну відповідність, входить до складу вищого керівництва та має фахову підготовку з управління людськими ресурсами. Згідно з цією моделлю управління персоналом має стратегічного значення для розвитку та функціонування організації. Визнається, що в умовах зростаючої конкуренції (у тому числі і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загальної стратегії організації згубно впливає

на успішність її діяльності у цілому. Головна увага звертається на людину як ключовий ресурс організації та на створення умов для реалізації її потенціалу та здібностей.

При цьому працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Повний потенціал людей вивільняється через спільний набір цінностей, створення атмосфери довіри. Надання працівникам широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування. Головним завданням управлінського персоналу стає створення умов підлеглим для повної реалізації їх можливостей.

Ці теоретичні положення розглядаються за сучасних умов у якості вихідних посилок, що зумовлюють організацію та функціонування системи управління персоналом. Повною мірою вони розповсюджуються і на систему управління персоналом органів внутрішніх справ. Саме визнання зростаючої ролі працівника, знання його мотиваційних установлень, умінь їх формувати та спрямовувати відповідно до головних завдань, що вирішуються, повинно стати основою сучасної концепції управління персоналом в органах внутрішніх справ.

Одним із базових понять, що сьогодні визначає успішність діяльності організації незалежно від її спрямованості і яке знаходиться у повній відповідності з тими теоретичними посилками, що викладені вище, є поняття якості. Воно використовується як комплексне поняття, яке відображає ефективність всіх сторін діяльності організації. Це і якість управління, і якість персоналу, якість праці, якість матеріалів і т. ін. [1, с.18–19]. Стверджується, що кожна організація, яка досягла високого рівня досконалості своєї роботи, зайняла лідируючі позиції у своїй сфері, зробила це за допомогою сучасних методів управління якістю.

За теперішнього часу вчені та практики пов'язують сучасні методи управління якістю з системою загального управління якістю – Total Quality Management, яка вимагає забезпечення високої якості всієї роботи організації для досягнення потрібної якості продукції (товару або послуги), задоволення потреб як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів. Якість діяльності організації оцінюється з точки зору корисності її продукції (послуги) для споживачів. Вимоги та оцінки споживача відіграють ключову роль у підвищенні якості [1, с.129].

Суттєвими моментами реалізації даного підходу управління організацією є постійна та безпосередня участь вищого керівництва у вирішенні питань якості, забезпечення можливості та реальної участі кожного працівника в процесі досягнення головної мети – задоволення потреб споживачів. У зв'язку з цим значно зростає роль людини в організації, значення навчання персоналу, яке супроводжує працівників протягом всієї їх трудової діяльності. Принципового значення набувають системи стимулювання працівників. Визнання заслуг працівників та їх стимулювання до досягнення високих результатів є складовою частиною сучасного управління якістю.

Первинного розвитку та розповсюдження основні ідеї та методи управління якістю набули у сфері бізнесу. Однак з 1980-х років розпочинається їх активне поширення на інші сфери практичної діяльності, у тому числі на діяльність поліції. Свідченням цього може бути перелік лауреатів національної премії якості США (1992 р.), серед яких, поряд із компаніями виробничої сфери, готелем та іншими організаціями, була відзначена поліція Нью-Йорка.

Показником запровадження концепції управління якістю у сферу поліцейської діяльності стало проведення першого Європейського конгресу з питань управління якістю роботи поліції, який відбувся у березні 1998 р. у м. Мюнстер (Німеччина). Визначаючи головні підходи до створення нової моделі діяльності поліції у XXI ст., на Конгресі підкреслювалось, що поліція розглядається як сервісна служба, яка надає послуги населенню на окремій території, що поліція повинна існувати для громадян, розвиваючи для них систему послуг [2, с.29–31].

Споживачами послуг розглядається і власний персонал поліції. Визнається, що якість діяльності поліції залежить від якості людей, які виконують обов'язки поліцейських і успіх організації залежить від того, як ці люди набираються, відбираються, навчаються, розвиваються, просуваються по службі та підтримуються, тобто якістю функціонування системи управління персоналом.

Прагнення до ефективності та якості послуг, що надаються населенню, покращання їх організації та розподілу визнається за сучасних умов стратегічним напрямком розвитку поліції у багатьох країнах світу. Багато з елементів сучасної концепції діяльності поліції розроблюються на між-дисциплінарному рівні, залучаючи зусилля не тільки фахівців у галузі управління, але й політологів, економістів, психологів та соціологів [3, с.26].

Пізнання та конструктивне використання поліцейського досвіду розвинутих країн світу має суттєве теоретичне та практичне значення для забезпечення реформування органів внутрішніх справ відповідно до світових стандартів та кращого зарубіжного досвіду, створення дієвої системи управління персоналом, розширення процесу інтеграції органів внутрішніх справ до міжнародного товариства правоохоронних органів.

Таким чином, впровадження у теорію та практику управління органами внутрішніх справ України самого поняття «управління персоналом» означає не просто заміну назв, а це відображення цілого комплексу нових підходів та поглядів на роботу з кадрами в органах внутрішніх справ та поліції зарубіжних країн, що поступово проторують собі шлях. В основу сучасної моделі управління персоналом органів внутрішніх справ, її організаційних та правових засад мають бути покладені принципи, що вже практично перевірені світовим досвідом та набули наукового визначення: дієздатності і ефективності персоналу, його професіоналізму та компетентності, відданості справі та високої моральності, відповідальності та дисциплінованості, стимулювання праці, її прозорості та підзвітності, змагальності і конкурентності, пріоритету особистих заслуг, досягнення

високого рівня корпоративної єдності та злагоди. Це, у свою чергу, передбачає перегляд погляду на управління персоналом органів внутрішніх справ як професійну діяльність, визнання залежності якості послуг, що надаються населенню, від ефективного управління персоналом, розробленості професійної стратегії у сфері роботи з персоналом, її відповідного організаційного-правового, управлінського та ресурсного супроводження.

**Список літератури:** 1. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством. М., 2000. 2. Анисимков В.М. Зарубежный опыт подготовки руководителей полиции (по материалам 1-го Европейского конгресса по вопросам управления качеством работы полиции) // Развитие науки управления и проблемы формирования учебных дисциплин в современных условиях. М., 1999. 3. Актуальные проблемы совершенствования управленческой деятельности органов внутренних дел: Труды Академии управления. М., 1998.

*Надійшла до редколегії 23.08.02*