

Павло ВОЛИНЕЦЬ,

кандидат психологічних наук,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький,

ОБГРУНТУВАННЯ ЗМІСТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ

Статтю присвячено дослідженню управління персоналом, як елементу структури управлінської діяльності. Здійснено теоретичний аналіз наукової та спеціальної літератури, в ході якого встановлено основні підходи до змісту терміну управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу. За результатами дослідження визначено основні складові змісту управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу.

Визначено основні напрями роботи керівників оперативно-розшукових підрозділів на сучасному етапі розвитку відомства.

***Ключові слова:** управління персоналом, оперативно-розшукова діяльність, мотивація професійної діяльності.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Успішність роботи будь-якого оперативно-розшукового підрозділу напряму залежить від якості роботи кожного працівника, а також ефективної спільної роботи персоналу підрозділу. Система керівництва персоналом органу (підрозділу) являє собою головний важіль впливу на персонал, спрямований на оптимізацію, як індивідуальних так і колективних зусиль. Отже, керівництво персоналом завжди залишається важливою складовою управлінської діяльності керівників оперативно-розшукових підрозділів різних рівнів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано рішення даної проблеми та на які спирається автор. Наразі, проблематика змісту управління персоналом оперативно-розшукових підрозділів розглядається багатьма науками об'єктом вивчення яких виступають особистості та суспільні відносини, соціальні групи й організація в цілому, в сфері професійної діяльності. Зокрема «Психологія управління», «Психологія оперативно-розшукової діяльності», «Державне управління», «Менеджмент», «Правознавство» тощо, та вже давно привертає увагу багатьох дослідників

серед яких О. Бандурка, В. Бехтерева, В. Залож, Т. Кабаченко, М. Литвин, О. Матеюк, В. Москаленко, Л. Орбан-Лембрик, М. Станкина, А. Урбанович, Ю. Швалб, Г. Щокін та інших)[3]. Разом з тим, спостерігаються суттєві відмінності у поглядах на вказану проблему різних наукових шкіл.

Мета статті полягає у пошуку оптимізації змісту поняття «управління персоналом оперативного-розшукового підрозділу».

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни у світогляді сучасного соціуму призвели до введення терміну «персонал» який розглядається як множина від слова «персона» замість термінів «кадри», «штатні одиниці», «ресурси» тощо. Такий стан справ опосередковано відображає зміну сприйняття людей, тенденцію до переходу від ресурсного, споживацького підходу щодо працівників до гуманістичного підходу, сприйняття персоналу як головної сили будь-якої організаційної структури через унікальність його якостей і безмежності можливостей.

Персона – особа, особистість. Персонал (за С. Ожеговим) – особовий склад будь-якої установи, що становить групи за професійними або іншими ознаками (технічний персонал, обслуговуючий персонал).

Персонал оперативного-розшукового підрозділу-керівники, оперативні співробітники та працівники всіх структурних елементів підрозділу, які завдяки інтеграції особистісних та спільних зусиль виконують оплачувані державою функціональні (професійні) обов'язки та забезпечують виконання підрозділом покладених на нього завдань, а також функцій пов'язаних з управлінням його діяльністю.

Дослідниками пропонується багато підходів до вивчення змісту поняття «керівництва персоналом». Залежно від наукових підходів сформувалась різниця у визначеннях та змісті терміну «управління персоналом» яке пропонують різні наукові школи.

Так представники менеджменту, зокрема Г. Щокін, М. Головатий та інші розглядають керівництво персоналом в контексті менеджменту персоналу [4]. За їх визначенням менеджмент персоналу – це комплексна прикладна наука про

організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності у досягненні цілей організації [4]. Завданням менеджменту персоналу(як науки) – виступає процес накопичення та опрацювання знань з теорії управління персоналом у будь-якій сфері діяльності, з метою підготовки майбутніх керівників.

Підготовка майбутніх керівників оперативно-розшукових підрозділів повинна включати отримання ними: теоретичних знань з питань управління персоналом; практичних навичок впливу на професійну поведінку колективів працівників; практичних навичок впливу на професійну поведінку окремих виконавців [4].

Таким чином управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу як вид діяльності – це здійснення керівником підрозділу цілеспрямованого та безперервного впливу на підлеглий персонал з метою забезпечення оптимальності, як спільних та індивідуальних зусиль спрямованих на виконання підрозділом покладених на нього завдань.

Під терміном «оптимальні зусилля» можна розглядати роботу керівника оперативно-розшукового підрозділу з:

використання оперативних співробітників за об'єктами напрямками (лініями) пов'язаними з їх спеціалізацією;

керування, в процесі управлінської діяльності принципом «від кожного за можливостями»;

формування та використання в підрозділі тимчасових або постійно діючих мікрогруп орієнтованих на виконання конкретних завдань;

забезпечення чіткого розмежування завдань кожного оперативного працівника (відповідно до його професійних та особистісних якостей) в процесі спільної діяльності підрозділу, або його структурних елементів;

забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Одне з найскладніших завдань керівника оперативно-розшукового підрозділу полягає у забезпеченні синергії спільної діяльності, коли спільні

результати діяльності перевищують суму індивідуальних зусиль всіх членів колективу.

Вивченням можливостей з оптимізації колективних зусиль на досягненні результатів спільної діяльності приділяють значну увагу й інші суспільні науки зокрема «психологія управління», «соціальна психологія». Так, Д. Майерсом було визначено феномени (закономірності) групової життєдіяльності. Серед інших феноменів групової життєдіяльності на особливу увагу заслуговують феномени: деіндивідуалізації, соціальної лінощі та соціальної фасилітації [5].

Згідно феномену соціальної фасилітації присутність інших людей для особи завжди є збуджуючим фактором та позитивно впливає на вирішення простих життєвих завдань, проте заважає вирішенню складних, завдань .

За феноменом соціальної лінощі люди покладають менше зусиль, коли об'єднують свої анонімні зусилля, ніж тоді, коли існує індивідуальна відповідальність та можна проконтролювати роботу кожного.

Феномен деіндивідуалізації – коли збудження комбінується із відсутністю індивідуальної відповідальності відбувається послаблення нормативного стримування. На практиці феномен деіндивідуалізації може проявлятися в порушенні заборон (від гучних вигуків на спільних зібраннях до імпульсних хуліганських проявів).

Таким чином існує об'єктивна передумова до зниження зусиль кожного члена групи під час спільної діяльності, у порівнянні з його ж потенційними індивідуальними можливостями.

Управлінню персоналом оперативно-розшукового підрозділу Державної прикордонної служби (далі – ДПС) України на сучасному етапі її розвитку, притаманні принципи організації будь-якої суспільної діяльності а саме:

науковість – що полягає у використанні досягнень наук, об'єктом дослідження яких є людина, соціальні спільноти, організації;

гуманізм, – ґрунтується на концепціях сучасного людського співтовариства, сприйнятті персоналу як головного надбання організації, а кожного працівника – як унікальної особистості;

професіоналізм, що передбачає наявність у керівного складу оперативно-розшукового підрозділу відповідної освіти, досвіду, а також необхідних навичок, ефективного управління персоналом;

законність – що передбачає обов'язковість суворого дотримання законодавства України в процесі управління персоналом [4].

В основу управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу покладена концепція інтегрованого управління кордонами, яка розглядається як система наукових поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичні підходи до формування механізму її реалізації у оперативно-розшукових підрозділах державної прикордонної служби України [5].

В межах концепції управління персоналом здійснюється:

розробка теорії та методології управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу (розгляд сутності персоналу, як об'єкта управління, методів і принципів управління персоналом);

формування системи управління персоналом (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, системи комунікації в процесі оперативно-службової діяльності, ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо);

розроблення технології управління персоналом (відбору, приймання персоналу, здійснення його професійно-психологічної оцінки, адаптація, навчання, мотивація, управління конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку як конкретного підрозділу так і організації в цілому).

Безумовно реалізація вказаних складових концепції управління персоналом неможлива без ретельного аналізу та врахування, як специфіки оперативно-розшукової діяльності, так і об'єктивних умов в яких вона здійснюється.

Реалізація керівником функцій управління персоналом пов'язана із специфікою побудови і діяльності оперативно-розшукового підрозділу, а саме:

жорсткі форми підкорення і внутрішнього розпорядку у військовому колективі;

спеціальні дисциплінарні права керівника;

специфічні умови роботи оперативних співробітників та підвищена відповідальність за результати діяльності;

сувора регламентація оперативно-розшукової діяльності законодавством України;

наявність ризику для життя та здоров'я;

потреба у постійному дотриманні конспірації та режиму таємності;

наявність суттєвих обмежень в роботі комунікаційних каналів підрозділу, пов'язаних із необхідністю дотримання конспірації та обмеженні доступу до інформації;

екстремальність діяльності персоналу і управління ним [6].

Екстремальні ситуації примушують керівника оперативно-розшукового підрозділу приймати відповідальні рішення в умовах дії стресогенних чинників: дефіциту часу, відсутності достатньої для прийняття рішення інформації, небезпеки, підвищеної відповідальності за життя і здоров'я громадян, оперативних співробітників та ін.

Також необхідно пам'ятати, що оперативно-розшуковий підрозділ це організаційна структура яка не може бути ізольована від зовнішнього середовища і на неї безперервно впливають фактори глобального середовища (економічна та політична ситуація в країні, національне законодавство, національна культура тощо) і чинники ділового середовища (стан відповідних ринків праці, специфіка оперативно-розшукової діяльності, становище відомства в правоохоронній системі країни тощо).

Крім того, на організацію управління персоналом впливають внутрішньовідомчі чинники організаційного середовища в якому, безпосередньо, перебувають оперативні співробітники, а саме:

стратегія розвитку поглядів на місце і роль оперативно-розшукової діяльності в системі охорони державного кордону;

розвиток оперативно-розшукових органів на всіх ланках організаційної структури;

авторитет оперативно-розшукових органів в середині прикордонного відомства;

авторитет оперативних співробітників серед місцевого населення прикордоння;

матеріальна привабливість служби в ДПС України на ринку праці;

структура управління оперативно-розшукових підрозділів, а також наявність реальних управлінських повноважень (статусу) оперативних співробітників в середині територіальних органів ДПС України;

організаційна культура та побудова взаємовідносин всередині колективів;

порядок та відкритість формування кадрового резерву;

обґрунтованість посадових інструкцій, та реальна можливість оперативних співробітників виконувати посадові обов'язки в повному обсязі;

реальний стан справ з боротьби з протиправною діяльністю, в тому числі з корупційними проявами тощо.

В процесі організації управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу зазвичай використовують два основних підходи: середовищний та функціональний. Зміст зазначених підходів запропоновано в таблиці [4].

Оперативно-розшукову діяльність, як процес виконання відповідними суб'єктами визначених законодавством завдань, можна класифікувати за кількома ознаками: за інтенсивністю діяльності, за часом витраченим на професійну діяльність, за затраченими зусиллями, за рівнем складності завдань тощо.

Інтенсивність професійної діяльності – відносна категорія за якою можна вирахувати кількісні показники діяльності кількість «рухів», що були здійснені за певний період часу. Інтенсивність діяльності може виступати за певний коефіцієнт корисної дії конкретного працівника в межах виконання завдання.



Структурування підходів до організації управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу

Необхідно пам'ятати, що інтенсивність праці оперативного працівника не пов'язана з рівнем його кваліфікації та безперервно змінюється під тиском, як суб'єктивних так і об'єктивних обставин. Інтенсивність роботи в групі визначає сама група. Особистісна інтенсивність професійної діяльності залежить від психологічних особливостей виконавця (рівень внутрішньої мотивації, стан здоров'я оперативного працівника тощо) та його фізичного стану;

витрачені виконавцем зусилля-фактично витрачені в процесі виконання службових обов'язків психічні та фізичні зусилля. Одним з найважливіших наслідків витрачених зусиль, виступає психічна, фізична втома;

рівень складності завдань. На даний час, іноді, спостерігається недооцінка керівниками всіх рівнів, складності виконаної розумової праці, яку, на відміну від найпростішої фізичної праці, дійсно, важко об'єктивно оцінити. В цьому контексті доречним буде вислів Акіо Моріто засновника фірми «SONY»: «Я можу змусити робітника почати роботу о сьомій ранку та закінчити її о дев'ятій вечора, проте, я не можу змусити дослідника-інженера вийти на роботу о сьомій ранку та при цьому мати творчу ідею»[1].

час витрачений на здійснення професійної діяльності – або службове навантаження, розраховується в кількісних показниках витраченого на виконання професійних обов'язків часу за певний період. Характерне для оперативно-розшукової діяльності ненормоване та поза нормоване виконання професійних обов'язків потребує певного психічного та фізичного здоров'я, високого рівня мотивації та відповідної організації відпочинку;

Основою концепції управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу, на сучасному етапі розвитку Державної прикордонної служби є зростаюча роль особистості оперативного співробітника, спрямування його мотиваційних установок відповідно до оперативно-розшукових завдань. Перед тим, як управляти персоналом, необхідно здійснювати детальний аналіз кадрового потенціалу, потреб відомства та тенденцій його розвитку.

Безпосередньо процес управління персоналом здійснюється вже на підставі отриманої інформації. При цьому зростає роль стратегічного управління персоналом, яке передбачає розроблення організаційних структур, розвиток соціальної інфраструктури, розвиток засобів стимулювання тощо. Оперативне управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу повинне здійснюватися з урахуванням стратегічного.

Слід враховувати, також виключну роль керівника в управлінні персоналом оперативно-розшукового підрозділу. В цьому контексті стан управління персоналом залежить від:

1. Наявності в керівника управлінських здібностей та рівню їх розвитку.
2. Орієнтації керівника на виконання основних завдань підрозділу.
3. Послідовності керівника у власних рішеннях та діях.
4. Прийнятті відповідальності за роботу підлеглого персоналу.
5. Уваги керівника до особистості підлеглого та суворого дотримання принципу справедливості.
6. Знання професійних можливостей підлеглих та адекватного, чітко персоніфікованого службового навантаження. Надання підлеглим практичної допомоги, у разі потреби.

7. Орієнтації на виконання підрозділом перспективних завдань.
8. Делегування повноважень підлеглим на виконання поточних завдань.
9. Прийнятті на себе ролі організатора діяльності підлеглого персоналу.
10. Поваги до здібностей персоналу та уваги до його потреб, системної роботи,
11. Активна робота з недопущення (подолання) конфліктів.
12. Системної роботи, з допомоги в адаптації підлеглих, які прибули до колективу, або були переведені на іншу посаду всередині підрозділу [2].

Таким чином знання керівниками оперативно-розшукових підрозділів основ теорії та наявність практичних навичок управління персоналом, є необхідним для успішного виконання відповідними підрозділами покладених на них завдань.

Виходячи з проведеного аналізу змісту управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу можна визначити основні напрями роботи керівників на сучасному етапі розвитку відомства:

1. Постійний моніторинг результатів роботи персоналу, який забезпечує отримання наукової бази для аналізу складових управління персоналом (обґрунтування вимог до кожної посади, кожного робочого місця, кожного оперативного співробітника, об'єму потрібних йому знань вмінь та навичок);
2. Планування і прогнозування потреби в персоналі ув'язана з перспективами розвитку відомства, оскільки процес підготовки та перепідготовки персоналу необхідної якості, є тривалим;
3. Добір персоналу – включає розробку та впровадження порядку приймальних випробувань, вивчення та перевірки кандидатів на посади пов'язані з здійсненням оперативно-розшукової діяльності, організація якісної підготовки молодого поповнення;
4. Забезпечення швидкої та якісної адаптації. Адаптація – процес пристосування до змін навколишнього середовища [5]. За своїм змістом це багатоплановий і складний процес що може розглядатись в багатьох аспектах зокрема:

адаптація оперативно-розшукового підрозділу до змін соціального середовища (прийняття нових нормативно-правових актів, що вимагають змін у формах і методах професійної діяльності, змінах соціально-економічного становища які відбуваються в державі та суспільстві тощо);

адаптація новопризначеного оперативного працівника до життя підрозділу, та до особливостей виконання посадових обов'язків.

5. Аналіз факторів, що впливають на поведінку персоналу, причини протиріч та суперечок, що виникають, а також робота з врегулювання конфліктів. Ця діяльність пов'язана з вивченням соціально-психологічного клімату колективів, дослідженням факторів зниження працездатності як окремих оперативних працівників так і підрозділів, формуванням ефективних команд, увагою до формування та відтворення культури організації.

6. Мотивація та стимулювання, ініціативи та творчого ставлення до виконання професійних завдань, що дозволяє визначити основні напрями стимулювання, які мають найбільший відгук у оперативних співробітників.

7. Навчання – підвищення кваліфікації, перекваліфікація, підвищення рівня загальної освіти. Розробляються програми підвищення кваліфікації для різних категорій оперативних співробітників, а також формують плани перепідготовки кадрів та навчання персоналу. Враховується індивідуальні прагнення оперативних співробітників до навчання.

8. Розробка способів оцінки результатів діяльності як окремих працівників так і оперативно-розшукових підрозділів, залежно від кінцевої мети діяльності. Тільки в умовах відкритого та чесного діалогу керівництва та підлеглого персоналу можливі ідентифікація інтересів працівника з долею підрозділу та як наслідок його повна віддача. Система показників кінцевих результатів діяльності підрозділів може містити порівняння досягнень підрозділу із загальними результатами організації.

9. Оцінка результатів роботи та атестація працівників. Атестація є одним з видів комплексної оцінки персоналу, що здійснюється періодично. Результати атестації працівників служать підставою для оцінки рівня їх відповідності

вимогам відомства, визначення перспектив просування по службі та напрямів розвитку працівника як фахівця та особистості, кращого використання його потенціалу.

10. Організування та нормування діяльності. Істотно впливає на ставлення оперативного співробітника до виконання службових обов'язків, задоволеність працею, відчуття справедливості, ступінь конфліктності у колективі тощо.

11. Забезпечення безпеки та соціального захисту оперативних співробітників та членів їх сімей.

12. Контроль трудової дисципліни та пильності в процесі роботи з інформацією обмеженого доступу.

13. Постійному дослідженні особистісних якостей та обставин життя оперативних співробітників. Це також адміністративна міра контролю за поведінкою оперативних співробітників, переважно з деструктивною поведінкою або схильних до проявів безвідповідальності.

Реалізація кожної з наведених функцій управління персоналом передбачає наявність як відповідної підготовки керівника, так і усіх видів забезпечення.

Висновки. Отже, в процесі дослідження було проаналізовано основні підходи до вивчення питання змісту управління персоналом оперативно-розшукових підрозділів. Аналіз різних наукових положень з вказаної проблематики надав змогу визначити основні складові змісту управління персоналом оперативно-розшукового підрозділу.

Визначено основні напрями роботи керівників оперативно-розшукових підрозділів на сучасному етапі розвитку відомства.

Перспективи подальших розвідок в даному напрямку. На основі вищевикладених теоретичних даних буде опрацьовано алгоритм роботи керівника оперативно-розшукового підрозділу щодо управління персоналом в різних умовах діяльності.

Список використаної літератури

1. Залож В., Литовченко Б., Инструменты эффективного управления : навчально-методичний посібник для проведення навчального курсу «Инструменты эффективного управления». К. : ВАІТЕ, 2012. 196 с.
2. Литвин М. М. Основи інтегрованого управління кордонами : курс лекцій. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2001. 368 с.
3. Матеюк О. А. Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності : монографія. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2006. 347 с.
4. Щокін Г. В., Головатий М. Ф. Антонюк О. В. , Сладкевичм В. П. Менеджмент : навч. посіб. для вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2007.
5. Орлан-Любек Л. Е. Психологія управління : підручник. Київ : Видавництво Академвидав, 2003. 433 с.
6. Волинець П. П. Аналіз складових роботи начальника оперативного підрозділу Державної прикордонної служби України щодо управління персоналом. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України : електрон. наук. фах. вид.* / голов. ред. Діденко О. В. 2018. Вип. 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Vnadsps/2018_2

Волинець П. П. Обоснование содержания управления персоналом оперативно-розыскного подразделения

Статья посвящена исследованию смысла термина «управление персоналом оперативно-розыскного подразделения», как элемента структуры управленческой деятельности. Автором осуществлен теоретический анализ научной литературы, в ходе которого установлены основные подходы к управлению персоналом. По результатам исследования определено основные направления работы руководителей оперативно-розыскных подразделений по управлению персоналом.

Ключевые слова: *управление персоналом, оперативно-розыскная деятельность, мотивация профессиональной деятельности.*

Volynets P. Substantiation of the Content of Personnel Management of the operational-Search Unit

The article is devoted to the study of personnel management, as an element of the management structure. A theoretical analysis of scientific and special literature was conducted, during which the basic approaches to the content of the period of personnel management of the operational-search unit were established. Of course, the implementation of these components of the concept of personnel management is impossible without careful analysis and consideration, both the specifics of operational and investigative activities, and objective conditions in which it is carried out.

Implementation of the head of the functions of personnel management is related to the specifics of the construction and operation of the operational-search

unit, namely: rigid forms of conquest and order maintenance in the team; special disciplinary rights of the head; specific operating conditions of operational staff and increased responsibility for performance results; strict regulation of operational and investigative activity by the legislation of Ukraine; the risk to life and health; the need for constant observance of secrecy and secrecy; the existence of significant restrictions in the work of the communication channels of the unit, related to the need to observe secrecy and limit access to information; extreme activity of the personnel and management of it.

According to the results of the study, the main components of the content of the personnel management of the operational-search unit were determined. Structure of approaches to organization of personnel management of the operational-search unit was carried out in accordance with the environmental and functional approaches/

It is determined that operative-search activity, as a process of implementation by the relevant subjects of tasks specified by the law, can be classified on several grounds: the intensity of activity, the time spent on professional activities, the expended effort, the level of complexity of tasks, etc. The main directions of work of the heads of operational-search units at the present stage of development of the department are determined.

Key words: *personnel management, operative-search activity, motivation of professional activity.*