

УДК 159.923

Барко В.І., проректор Академії управління МВС, доктор психологічних наук, доцент

СУЧАСНІ ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

У статті розглядаються актуальні питання удосконалення системи управління персоналом в органах внутрішніх справ; пропонуються сучасні підходи до управління, які ґрунтуються на використанні психологічних закономірностей під час відбору, мотивації і навчання персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, органи внутрішніх справ, соціальне управління.

Постановка проблеми. Управління представляє собою соціальний феномен, без якого неможливе існування і розвиток людства. Процеси управління мають місце всюди, де здійснюється спільна діяльність людей, спрямована на досягнення певної мети. Сьогодні питання управління є предметом цілого ряду наук, зокрема: кібернетики, інформатики, юриспруденції, соціології, психології тощо. Управління здійснюється за подібними принципами і законами у складних системах – біологічних, соціальних, технічних – і базується на отриманні, обробці й передачі інформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Соціальне управління існувало на всіх етапах розвитку суспільства як необхідна умова погодження колективних дій людей. В англomовній літературі при характеристиці соціальних проблем управління зустрічаємо термін "management", який в перекладі означає управління, завідування, керівництво, і слово "manager" – відповідно управлінець або керівник. Проте існує багато класичних визначень. Наприклад, у Всесвітньому тлумачному словнику Уебстера наводяться основні значення поняття "менеджмент" як способу або манери спілкування з людьми; мистецтва влади і управління; особливого роду вмінь, адміністративних навичок; органу управління, адміністративної одиниці. Вітчизняні дослідники (А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський) дають більш точне визначення – соціальне управління є цілеспрямованим впливом на су-

спільство для його впорядкування, збереження, вдосконалення й розвитку.

Враховуючи природу і субстанційну специфіку суб'єктів управління, ряд дослідників (Г.В. Атаманчук, В.Б. Авер'янов) у соціальному управлінні виділяють: державне управління (суб'єкт управлінського впливу – держава), суспільне управління (суб'єкт управлінського впливу – суспільство та його структури), менеджмент (суб'єкт управлінського діяння – підприємець). Проте, на даний момент, стосовно поліцейських організацій, у англомовних літературних джерелах широко вживаються слова "менеджмент" і "менеджер", які стали інтернаціональними і в широкому значенні є синонімами термінів "соціальне управління" і "управлінець" відповідно. Враховуючи зазначене, терміни "поліцейський менеджмент" і "поліцейське управління" авторами розглядаються як синоніми, тобто як вид соціального управління і різновид державного управління, пов'язаний, у першу чергу, з реалізацією цілей і функцій держави, оскільки поліція (міліція) у переважній більшості країн є державним озброєним органом виконавчої влади, який захищає життя, здоров'я, права і свободи громадян, власність, природне середовище, інтереси суспільства та держави від протиправних посягань.

Узагальнюючи світову управлінську практику, можна сформулювати такі передумови поліцейського менеджменту: потреба в ньому виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей, кожен із яких виконує певну роботу; менеджмент, як управлінська діяльність, притаманний організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі; будь-якій організації потрібен менеджмент для досягнення своїх цілей, а останній не може існувати без організації; для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, інформаційних); менеджмент є тією ланкою, яка забезпечує ефективне використання зазначених ресурсів; раціональний менеджмент ґрунтується на балансуванні між успіхом організації (досягненням її цілей), а також рівнем використання ресурсів.

З урахуванням зазначеного вище А. Кредісов і Є. Панченко (1999) дають таке визначення: соціальне управління – це безперервний і цілеспрямований процес впливу на колектив людей – працівників організації для координації їхньої діяльності у процесі виробництва і

досягнення поставленої мети, найкращих результатів у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів. Принципову схему управління й управління ОВС можна визначити як систему взаємодії двох основних елементів: суб'єкта управління (тих, хто керує) і об'єкта управління (тих, ким керують).

Виклад основного матеріалу. З точки зору сучасних дослідників зміст соціального управління полягає в тому, що останнє є об'єктивно необхідним різновидом діяльності, яка складається зі свідомого та цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на соціальні системи з метою підвищення їх ефективності, приведення його у відповідність до об'єктивних закономірностей розвитку (В. Плішкін, 1999).

Р. Роберг і Д. Кукендал (1997) дають схоже сучасне визначення менеджменту як процесу роботи з людьми в гуманістичній манері для максимально ефективного і результативного досягнення цілей і завдань організації. В цьому визначенні є декілька суттєвих моментів: а) робота з людьми в гуманістичній манері – під цим автори розуміють істотний елемент сучасного менеджменту, позитивне ставлення до прийнятих на роботу в організацію працівників з боку менеджерів, багатостороннє співробітництво між ними, повага, збереження почуття людської гідності. Дослідження показують, що у разі гуманістичної атмосфери організації гуманне ставлення працівників переноситься на громадянське суспільство, населення, що дає добрі наслідки і підвищує ефективність роботи поліції; б) досягнення мети і завдань організації – означає, що мета – це ідеальне бачення глобального результату діяльності, котрий може бути досягнутий протягом певного часу та відбиває роль поліції у суспільстві (наприклад, зменшити рівень злочинності в регіоні, зменшити побоювання населення тощо). Задачі або завдання є більш специфічними й конкретними, як правило, обмежуються часовими межами і вимірюються кількісно (зменшити протягом року кількість квартирних крадіжок на 10 відсотків); в) максимально ефективне й результативне досягнення цілей – ефективність розуміється як співвідношення між витраченими поліцією ресурсами та досягнутим результатом:

$$E = P / B,$$

де: E – ефективність, P – результат; B – витрачені ресурси.

Щоб стати ефективною організація повинна діяти оптимально – досягти поставленої мети і завдань за мінімально можливих витрат

ресурсів (часу, грошей тощо) або за умови тих самих фінансових і людських ресурсів досягти більшого результату, ніж раніше. Результативність представляє собою ступінь досягнення поставлених цілей і завдань. Щоб стати більш результативною, організація повинна виконати більше завдань, або повніше досягти кінцевого результату, мети. Вважається, що можливі чотири варіанти балансу результативності й ефективності: а) відсутній наголос як на результативності, так і на ефективності; менеджери й виконавці мають достатньо ресурсів, але діють без чіткого плану, неоптимально, отже ресурси витрачаються марно, результати мінімальні; б) надмірний наголос на результативності (успіх за будь-яку ціну) – призводить до того, що організація діє результативно, але неефективно, обмежені ресурси використовуються нераціонально, на подальший розвиток їх не вистачає; в) надмірний наголос на ефективності; цей варіант використовують економні менеджери, які прагнуть зберегти ресурси організації, намагаються обмежитись моральними стимулами; внаслідок цього результат часто буває непоганим, але ресурси не використані, люди перевантажені і незадоволені; г) збалансований наголос на результативності і ефективності; менеджер за участю виконавців розробляє та затверджує бюджет, використання ресурсів здійснюється гласно, робота виконується ефективно із досягненням мети.

Середовище, що змінюється постійно, відіграє визначальну роль у змісті управлінської діяльності, адже управління саме є пристосуванням організації до умов середовища, воно виходить із середовища і повертається до нього. Управлінці спочатку повинні визначити вимоги споживачів, власників, держави, потім виробити плани й організувати виробництво послуг (товарів) і, нарешті, продати послуги (товари) та задовольнити потреби споживачів, отримавши прибуток. Зовнішнє середовище – це об'єктивні обставини, фактори що оточують організацію в суспільстві, до яких вона мусить пристосуватись. Зовнішнє середовище в Україні, на думку багатьох авторів, є складним та нестабільним через протистояння законодавчої і виконавчої влади, велику кількість й слабкість партій, знецінення моральних норм.

Робота з іншими і через інших, організація співробітництва багатьох людей – це серцевина управління. Сьогодні продуктивною формою взаємовідносин між керівником та підлеглими стає співпраця, коли кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання й відпові-

дальність. Дослідник менеджменту І. Ансофф увів термін "синергія", який слід розуміти як ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків та взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний результат перевищує суму показників віддачі усіх ресурсів, що діють незалежно. Досягти синергетичного ефекту складно, але під час створення команди співробітників-однодумців важливо уникнути типових помилок, що знижують синергізм і ефективність співпраці: а) перетворення керівника на виконавця; б) відмова від делегування; в) визначення цілей у відриві від працівників; г) відмова від спілкування з персоналом; д) відмова від навчання і саморозвитку; є) опір змінам; ж) ігнорування досягнень працівників. Цілі організації визначають напрям розвитку управління, стимули для працівників і стандарти для вимірювання виконання. Як правило, організація має систему цілей, що повинні узгоджуватись та не суперечити одна одній. Головна мета завжди пов'язана з діяльністю у зовнішньому середовищі, вона визначає комплекс допоміжних організаційних завдань.

Управлінці у будь-якій організації, в тому числі й у поліції, виконують різноманітні функції. За напрямками вирішуваних завдань функції поділяються на основні, ресурсні та управлінські; за змістом кожна із зазначених функцій поділяється ще на декілька складових (В. Плішкін, 1999). Управлінці здійснюють шість суттєвих процесуальних управлінських функцій, які змістовно поділяються на аналітичну (дослідження стану реалізації управлінської діяльності), прогнозуючу (передбачення напрямків розвитку діяльності), плануючу (розробка етапів діяльності, програми дій), організаційну (організація виконання управлінського рішення), регулюючу (регуляція, спрямування і корекція виконання) і контролюючу (нагляд і облік за виконанням).

Реалізація базових функцій управління передбачає врахування у процесі управління такого важливого психологічного феномену, як керівництво. Останнє, на думку ряду авторів, є процесом здійснення впливу на людей та налагодження з ними міжособистісних стосунків з метою досягнення управлінських цілей.

Велике значення для здійснення процесу управління має реалізація принципів соціального управління. Під принципами розуміють основні положення, загальновизнані правила тієї чи іншої діяльності. Відносно управління принципи відображають пізнані людиною закономірності, котрими керуються органи управління в процесі створен-

ня та функціонування соціальних систем управління. Існуючі сьогодні погляди на принципи управління можна умовно розподілити на дві групи: універсальні та прикладні. До першої групи належать ті з них, які прагнуть узагальнити усталену практику управління і визначити найважливіші риси управлінської діяльності. Звичайно, не можна сказати, що така система принципів остаточно склалася, вона є динамічною. Вважається, що найповніше принципи сучасного управління викладені П. Друкером (1984). Це такі сім принципів: орієнтація управління на людину, що означає налагодження ефективної співпраці людей, подолання вад окремих працівників і максимальне розкриття їх потенціалу; культурна природа управління, означає, що управління є частиною загальної культури кожної країни, традицій народу й одночасно поєднує у собі загальносвітові тенденції; інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей, означає, що працівники виконують свої функції, задовольняють при цьому власні потреби та інтереси, ефективно досягаючи результатів організації; розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях управління, що, перш за все, означає розвиток ініціативи і творчого підходу працівників до справи, освоєння ними нових знань, умінь та методів роботи; використання в управлінні ефекту синергії, тобто така організація командної діяльності персоналу, коли їх взаємодія, колективна робота значно перевищує просту суму результатів діяльності кожного працівника окремо; науковий підхід до визначення ефективності управління організацією, що означає уникнення спрощених підходів до оцінки ефективності управління, обов'язкове врахування показників згуртованості, задоволення, громадської думки тощо; співробітництво та тісна взаємодія організації з навколишнім середовищем, що означає постійний моніторинг і вивчення потреб населення, дослідження змін в оточенні, готовність до гнучкого реагування.

Деякі дослідники виділяють групи загальних спеціальних принципів управління. До загальних відносяться такі принципи, як: науковість, законність, гласність, гуманізм, розподіл влади, системність, плановість та конкретність. До спеціальних – такі принципи, як: ієрархічність, функціональність, територіально-галузевий, норми керованості (принципи побудови системи управління), а також цілеспрямованість, принцип головної ланки, відповідності делегування, поєднання єди-

ноначальності та колегіальності, відповідальності посадових осіб, раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення.

Поліцейське управління має спільні риси з приватним менеджментом, проте є і відмінності. За прийнятим у нашій країні визначенням управління ОВС є особливим видом діяльності спеціально створених апаратів та спеціально призначених посадових осіб з упорядкування системи органів внутрішніх справ, забезпечення її оптимального функціонування та розвитку з метою ефективного вирішення завдань по боротьбі зі злочинністю та охороні громадського порядку. При цьому управління органами внутрішніх справ розглядається за двома аспектами: а) управління системою органів внутрішніх справ із боку держави; б) управління, яке здійснюється в середині системи, коли об'єктами управління є співробітники, служби, підрозділи, а суб'єктами – керівники, апарати відповідних рівнів. Зміст такої управлінської діяльності включає в себе: визначення мети, завдань та функцій органів внутрішніх справ; розробку й удосконалення організаційної структури; забезпечення трудовими, матеріальними та іншими ресурсами; підготовку й реалізацію управлінських рішень; координацію дій органів і підрозділів; регулювання функціонування з урахуванням обстановки; створення системи обліку та контролю.

Розглянемо основні етапи розвитку управління та поліцейського управління, що допоможе з'ясувати специфіку і взаємозв'язок їх процесів, визначити вплив загальної теорії управління на поліцейську теорію й практику управління.

Дослідники проблем поліцейського управління у країнах Західної Європи на початку 70-х років почали широко застосовувати системний підхід. Першими, хто запровадив теорію відкритих систем до поліціювання були

Р. Спроул і С. Фергюсон (1980), які вважали, що поліцію необхідно розглядати як відкриту систему, оскільки: поліцейські департаменти є підсистемами, що функціонують у системі правоохоронних органів – прокуратури, судів, адвокатури тощо, поліція взаємодіє також із громадянським суспільством як підсистема; системний підхід дозволяє реалізувати в роботі поліції досягнення інших галузей управління; системний підхід забезпечує нові перспективи для внутрішнього розвитку поліцейських організацій та для удосконалення відносин з оточуючим суспільством; системний підхід є орієнтованим на дію і кінцевий результат.

Окрім системного підходу, наприкінці 80-х років в поліції набув поширення так званий "корпоративний менеджмент", (термін надійшов з приватного менеджменту), в основі якого лежить першочергове визначення принципів соціальних і фінансових цілей організації, продуктів, технологій і процесів, необхідних для досягнення цих цілей (Р. Крейтнер, М. Моор, 1988). Корпоративний менеджмент також базується на ґрунтовному аналізі відповідності потенціалу організації умовам реального оточення і оточення в близькому майбутньому, що дозволяє вибрати оптимальну стратегію діяльності поліцейської організації і планувати роботу.

Нарешті, 90-ті роки ознаменувались широким усвідомленням більшістю поліції західних країн критики на свою адресу відносно недоліків у розумінні потреб і очікувань із боку громадянського суспільства. Результатом стало те, що більшість поліцейських департаментів почали працювати у руслі концепції соціально-орієнтованого управління, близького до теорії якісного менеджменту. З метою покращання якості поліцейського сервісу для громадянського суспільства особлива увага приділяється трьом сферам діяльності: громадянам – замовникам сервісу, персоналу поліції і командній роботі цього персоналу. Головна мета визначеного підходу до управління, – який отримав назву проактивного, – досягнення довготривалого, тотального задоволення суспільства роботою поліції, профілактична робота органів та підрозділів внутрішніх справ, спрямована на попередження можливих злочинів і правопорушень у суспільстві, а також конфліктів та невдоволень працівників усередині організації (У.А. Тібаулт, Д.М. Линч, Р.Б. Макбрайд, 1991).

Типовий приклад діяльності поліції за концепцією соціально-орієнтованого проактивного (попереджувального) менеджменту демонструє поліцейський департамент Медісона (США). Шеф департаменту (С. Купер) разом із колегами розробили ряд принципів, які допомогли їм відійти від традиційного бюрократичного менеджменту і почати діяти з орієнтацією на якість сервісу. Автори також називають проактивний підхід "якісним лідерством" і визначають його принципи: віра у виховну й підтримуючу роль командної роботи; орієнтація на процес вирішення проблем, заснований на фактах, а не на емоціях; врахування думки персоналу департаменту перед прийняттям ключових рішень; віра в те, що найкращий спосіб покращання якості роботи персоналу – це опитування поліцейських і прислуховування до їх

думки; прагнення розвивати всебічну довіру й повагу один до одного серед офіцерів поліції; орієнтація на замовника (громадян); опора на 95 відсотків успішних працівників, а не на 5 відсотків персоналу, який створює проблеми; справедливе поводження з усіма працюючими; удосконалення системи перевірки ефективності роботи поліцейського, уникнення необґрунтованих звинувачень працівників; уникнення силового прийняття рішень "зверху-вниз" всюди, де це можливо; заохочення творчого підходу працівників до справи, терпимість до ненавмисних помилок; розвиток атмосфери відкритості і постійного зворотного зв'язку у роботі з персоналом, керівник – це тренер, помічник; розробка на основі командної роботи узгоджених з персоналом планів діяльності організації та шляхів їх здійснення.

Процес управлінських змін, запроваджених поліцейським департаментом Медісона виявився досить тривалим у часі: знадобилося 9 років для переходу від традиційної організації до проактивної та соціально-орієнтованої. Досвід департаменту показав, що для промілітаристської поліцейської організації з метою її перетворення на сучасну соціально-орієнтовану є важливими три головні умови: а) потреба поліцейського департаменту у змінах, спрямованих на досягнення якісних результатів; б) розуміння, що поліцейська організація не є статичною і повинна бути готовою до сприйняття нових управлінських підходів у змінюваному суспільстві; в) усвідомлення важливості проактивного (профілактичного) реагування як на внутрішні потреби організації і персоналу, так і на зовнішні потреби громадянського суспільства.

Унаслідок розглянутих процесів сьогодні в юридичній та соціально-психологічній літературі держав демократичної орієнтації основні визначення поліцейської діяльності мають соціальне забарвлення. Так, міністр внутрішніх справ Франції відмічає, що захист і забезпечення свободи – постійне та найвище завдання національної поліції; міністр внутрішніх справ Італії підкреслює, що сили охорони правопорядку мають на меті захист демократичних інститутів нації, охорону прав і свобод усіх класів, соціальних груп і кожного громадянина. У законі германської землі Північний Рейн-Вестфалія "Про поліцію" (1980) сказано, що основним завданням поліцейських сил є попередження загрози громадській безпеці. В рамках його здійснення поліція повинна попереджувати скоєння злочинів і забезпечувати карне переслідування злочинців. Поліція надає допомогу іншим органам

влади. Заходи, що порушують права людини, поліція має право застосовувати лише у випадках, коли це допускається законом. В реально-сті, завдання сучасних поліцейських органів є дуже багатограними. Американські дослідники (Г. Леонард, М. Моор, 1985) стосовно США такими завданнями вважають: виявлення злочинців і злочинів, затримка правопорушників; участь у наступних судових процесах; запобігання правопорушенням під час патрулювання й інших заходів; забезпечення конституційних гарантій; надання допомоги особам, яким загрожує фізична розправа або тим, які не в змозі самі про себе піклуватись; регулювання руху транспортних засобів та пішоходів; вирішення конфліктів; виявлення проблем, які потенційно можуть ускладнювати контроль за дотриманням законності та роботу місцевої влади; створення й підтримання у жителів даної місцевості почуття впевненості у власній безпеці; підтримання порядку в громадських місцях; надання інших послуг за надзвичайних обставин. Як видно з переліку, до кола обов'язків сучасної поліції входить не лише боротьба зі злочинністю, а й здійснення інших заходів у сфері соціального обслуговування населення. Останні мають проактивний характер, оскільки основна їх спрямованість – запобігання порушенню закону (наприклад, під час сімейних конфліктів, стихійних лих, пожеж тощо). За статистикою в різних регіонах США 40-70 відсотків викликів поліції – це прохання допомоги в ситуаціях, не пов'язаних із правопорушеннями.

Отже проактивний підхід до поліціювання в цілому і до поліцейського управління, заснований на попередженні і профілактиці злочину, попередженні і профілактиці конфліктів в організації, невдоволення працівників, стресів і негараздів (на відміну від застарілого "реактивного" – реагування на вже скоєний злочин і організаційний конфлікт) – стає в сучасному суспільстві могутнім засобом оптимізації управління поліцією, підвищення довіри до поліції з боку населення. Так, опитування 20 тисяч громадян у 12 державах Західної Європи на початку 90-х років показало, що поліція займає перше місце за шкалою довіри громадян (70 відсотків), випереджаючи церкву, систему освіти, телебачення і радіо, соціальне страхування, місцеву владу, профспілки і т.ін. Відносно проактивної роботи поліції судження про ефективність поліції виносяться за такими показниками: кількість офіційних попереджень про неприпустимість подальшої аморальної поведінки; кількість направлених до судів подань про

встановлення спеціального нагляду за особами, які раніше скоїли правопорушення; кількість осіб, заарештованих за незаконне зберігання зброї; кількість вилученої зброї, яка незаконно зберігалась, вибухових та наркотичних речовин; кількість виданих і припинених дозволів; кількість бесід та виступів профілактичного характеру з метою інформування населення про заходи щодо забезпечення особистої й майнової безпеки; кількість операцій щодо забезпечення порядку під час масових маніфестацій, страйків, спортивних заходів тощо; розмір компенсованих за допомогою поліції збитків, економічний ефект від діяльності певного підрозділу.

Таким чином, вважаємо за можливе дати наступне визначення: **управління в органах внутрішніх справ** – це вид соціального управління та різновид державного управління, пов'язаний з реалізацією мети і функцій держави, що виконується особами або апаратами спеціальних органів виконавчої влади держави (поліції або міліції), призначеними для захисту життя, здоров'я, прав і свобод громадян, власності, природного середовища, інтересів суспільства і держави від протиправних посягань. Сучасне проактивне поліцейське управління засновується на застосуванні й поєднанні позитивних моментів ранніх етапів розвитку, включаючи розуміння важливості системного підходу, теорії ситуаційного управління, якісного менеджменту, які найбільше підходять для управління складними організаціями. Підводячи підсумок, можна дати наступне робоче визначення проактивного підходу до управління персоналом.

Висновки. Проактивне управління персоналом органів внутрішніх справ - це робота з працівниками міліції (поліції) та вплив на них у напрямі досягнення цілей організації, спрямованих на попередження негативних явищ (конфліктів, дистресів, невдовольень), які ґрунтуються: на засадах гуманістичної психології; плануванні життя, кар'єри та діяльності працівників; особистісному розвитку управлінців і персоналу; використанні командної роботи та лідерства; оптимізації і системному підході до усіх компонентів циклу роботи з персоналом - психологічного відбору кадрів, мотивації, навчання та підвищення кваліфікації, кадрового моніторингу; налагодженні ефективної системи міжособистісних стосунків. Отже проактивний підхід, на відміну від традиційного реактивного управління, базується на ідеї завчасного упередження проблем та негараздів як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі за рахунок: гуманістичного

особистісно орієнтованого підходу до працівників міліцейської організації; оптимізації усіх компонентів системи роботи з персоналом (психологічного відбору, мотивації, оцінки діяльності, навчання, особистісного розвитку управлінців і працівників, планування їх життя, кар'єри та діяльності; організації ефективної командної роботи та лідерства у міліцейському підрозділі; налагодження ефективної системи міжособистісних відносин серед персоналу. Подальші дослідження правових і психологічних засад проактивного підходу до управління в органах внутрішніх справ сьогодні інтенсивно здійснюються науково-педагогічними працівниками Академії управління МВС.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барко. В.І. Психологія управління персоналом ОВС (проактивний підхід): Монографія. – К.: Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
2. Anderson T.D.. Every officer is a leader. – L.: St. Lucie Press. 1997. – 438 p.
3. Blanchard K.H. Mission possible: Becoming a world-class organization. – New York: McGraw-Hill, 1997. – 366 p.