

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Харківський національний університет внутрішніх справ

Факультет № 6

Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїсти

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни **«Управління в правоохоронних органах»**

обов'язковий компонент освітньої програми

другого (магістерського) рівня вищої освіти

262 «Правоохоронна діяльність» (Правоохоронна діяльність)

за темою **«Управління персоналом в органах поліції»**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 20 грудня 2023 р. № 12

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з юридичних дисциплін
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїсти
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

Розробники:

1. Старший викладач кафедри правоохоронної діяльності та поліціїсти,
кандидат юридичних наук Пінчук Юлія Костянтинівна.

Рецензенти:

1. Заступник начальника відділення поліції № 3 Харківського районного
управління поліції № 1 ГУНП в Харківській області, д.ю.н., с.н.с.

Прокопенко О.Ю.

2. Доцент кафедри адміністративного права та процесу Факультету № 1
Харківського національного університету внутрішніх справ, к.ю.н., доц.
Казанчук І.Д.

План лекції

§1. Поняття персоналу в поліції. Основні положення управління персоналом в поліції.

§2. Стимулювання персоналу в поліції. Культурно-етичні основи діяльності персоналу в поліції. Психологічне забезпечення роботи з персоналом в поліції.

Література

Основна:

1. Адміністративна діяльність органів поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. І. Безпалова, О. В. Джафарова, В. А. Троян та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: ХНУВС, 2017. – 432 с.

2. Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки ; [О. І. Безпалова, О.В. Джафарова, С.М. Князєв та ін.; передм. О. М. Бандурки] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. — Харків: ХНУВС, 2017. — 242 с.

3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. – 580 с.

Допоміжна

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від від

07.12.1984 № 8073-X. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

2. Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення: закон України від 22.09.2005 № 2899-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2899-15>

3. Про затвердження Порядку розгляду звернень та організації проведення особистого прийому громадян в органах та підрозділах Національної поліції України: наказ МВС України від 15.11.2017 № 930 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1493-17>

4. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України: наказ МВС України від 19.12.2017 № 1044. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0686-18>

5. Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>

Інтернет ресурси:

1. <http://zakon.nau.ua/>
2. <http://portal.rada.gov.ua/>
3. <http://www.kmu.gov.ua/control/>
4. <http://mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>

Вступ

Поняття «управління персоналом» стало вживатись в управлінський практиці лише на початку ХХІ ст. «Особовий склад» - термін, який вживався і в радянські часи і перше десятиріччя незалежності України, вже не відповідає реаліям сучасності, оскільки не відображає змін, які

відбулися в суспільстві, внаслідок чого людина, «персона» стала в центрі всієї діяльності держави, оголошена найбільшою її соціальною цінністю. Врешті, «персонал» (від *persona* - людина) є загальноєвропейським стандартом позначення людей, працюючих в одній організації.

§1. Поняття персоналу в поліції

В теорії управління при характеристиці різних положень суб'єкта і об'єкта управління, зв'язків між ними, взаємного впливу, управлінських рішень і процесу управління можуть вживатись різні поняття - такі, як «людина» , «особа» , «особистість» , «індивід» , «кадри» , «персона» , «персонал». В сучасних умовах в теорії управління, коли мова йде про соціальне управління взагалі, використовується поняття «людина», якщо ж мова йде про конкретну діяльність, то вживається поняття «персонал», наприклад «персонал фірми», «персонал організації», «персонал поліції». Поряд з поняттям «персонал» вживається також і поняття «кадри».

Слово «кадри» в перекладі означає «рама», «рамка». До французької мови воно потрапило з латинської, де означало буквально «чотирикутник». Саме в такій формі вивішувався в минулому для широкого загалу офіційний список працівників державних установ. За формою чотирикутного документа спочатку список почали іменувати кадром, а потім і тих, хто потрапляв до списку. У першій половині XIX ст. слово «кадри» застосовувалося для позначення постійного штату військових підрозділів, що сприяло появі таких понять як «кадрова армія», «кадровий військовий», «кадровик» тощо.

Кадри, або персонал - це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції. Кадри *характеризуються* перш за все *чисельністю*, яка зумовлена характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації,

комп'ютеризації. Ці та інші фактори обумовлюють *нормативну чисельність* працівників, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити, тому кадровий потенціал більш об'єктивно характеризується *списочною чисельністю*, тобто переліком тих працівників, які офіційно працюють в організації на даний момент. В умовах дефіциту кадрів їх списочна чисельність може суттєво відрізнятись від нормативної. Оскільки не всі працівники із тих чи інших причин щоденно бувають на робочих місцях, дійсну кількість зайнятих кожний день на роботі визначає їх явочна чисельність.

Персонал поліції відповідає таким основним характеристикам:

- це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах Національної поліції (в їх підрозділах та установах);
- виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю.

Персонал за рядом ознак кваліфікується:

- а) за професійною приналежністю (юристи, економісти, психологи, педагоги, інженери, лікарі тощо);
- б) за об'єктивними ознаками особи (стан, вік, освіта, досвід роботи тощо);
- в) за посадовим становищем (начальники, їх заступники, оперуповноважені, інспектори, міліціонери тощо);
- г) за правовим становищем в системі управління (посадові особи, представники влади, робітники тощо);
- д) за функціональною роллю в процесі управління, тобто участі в розробці, прийнятті і організації виконання управлінських рішень.

До персоналу поліції (у широкому розумінні) відносять осіб, які постійно або тимчасово в якості основної професії чи спеціальності, на платній основі виконують певні трудові функції в поліції, установах, підприємствах, тобто проходять державну службу. Чільне місце в кадрах органів Національної поліції займає особовий склад.

До *особового складу* поліції належать громадяни України, призначені на посаду рядового чи начальницького складу, в тому числі курсанти й слухачі навчальних закладів системи МВС, які зараховані до кадрів Міністерства внутрішніх справ України і яким присвоєно спеціальні звання у порядку. *Залежно від присвоєних спеціальних звань*, особовий склад *поділяється* на молодший, середній та вищий.

До *персоналу поліції*, крім рядового та начальницького складу, відносяться також службовці та робітники. *Службовці* поділяються на керівників, власне службовців та фахівців. Наприклад, бухгалтер належить до фахівців, головний (старший) бухгалтер - до керівників, секретар - до власне службовців. Категорія службовця обумовлює обсяг його прав та обов'язків, передбачених трудовим законодавством.

Верховна Рада України визначила наступні спеціальні звання: рядовий поліції; капрал поліції, сержант поліції, старший сержант поліції; молодший лейтенант поліції, лейтенант поліції, старший лейтенант поліції, капітан поліції, майор поліції, підполковник поліції,; полковник поліції; генерал поліції третього рангу, генерал поліції другого рангу, генерал поліції першого рангу.

Служба в поліції України будується на *принципах* верховенства права, законності, відкритості і прозорості, довіри населення, поваги до прав і свобод громадян, політичної нейтральності, взаємодії населення на засадах партнерства, безперервності. Безумовного дотримання службової дисципліни, справедливої винагороди за працю, просування по службі за результатами праці з урахуванням здібностей та кваліфікації.

Згідно закону про Національну поліцію Національна поліція України (далі - поліція) - це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку.

Діяльність поліції спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ України згідно із законом.

Завданнями поліції є надання поліцейських послуг у сферах:

- 1) забезпечення публічної безпеки і порядку;
- 2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави;
- 3) протидії злочинності;
- 4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги.

Систему поліції складають:

- 1) центральний орган управління поліцією;
- 2) територіальні органи поліції.

До складу апарату центрального органу управління поліції входять організаційно поєднані структурні підрозділи, що забезпечують діяльність керівника поліції, а також виконання покладених на поліцію завдань.

У складі поліції функціонують:

- 1) кримінальна поліція;
- 2) патрульна поліція;
- 3) органи досудового розслідування;
- 4) поліція охорони;
- 5) спеціальна поліція;
- 6) поліція особливого призначення.

У системі поліції можуть утворюватися науково-дослідні установи та установи забезпечення.

Поліцейським є громадянин України, який склав Присягу поліцейського, проходить службу на відповідних посадах у поліції і якому присвоєно спеціальне звання поліції.

Поліцейський має службове посвідчення та [спеціальний жетон](#). Зразки та порядок видання службових посвідчень та спеціальних жетонів затверджує Міністр внутрішніх справ України.

Поліцейський зобов'язаний:

1) неухильно дотримуватися положень [Конституції України](#), законів України та інших нормативно-правових актів, що регламентують діяльність поліції, та Присяги поліцейського;

2) професійно виконувати свої службові обов'язки відповідно до вимог нормативно-правових актів, посадових (функціональних) обов'язків, наказів керівництва;

3) поважати і не порушувати прав і свобод людини;

4) надавати невідкладну, зокрема домедичну і медичну, допомогу особам, які постраждали внаслідок правопорушень, нещасних випадків, а також особам, які опинилися в безпорадному стані або стані, небезпечному для їхнього життя чи здоров'я;

5) зберігати інформацію з обмеженим доступом, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків;

6) інформувати безпосереднього керівника про обставини, що унеможливають його подальшу службу в поліції або перебування на займаній посаді.

Поліцейський на всій території України незалежно від посади, яку він займає, місцезнаходження і часу доби в разі звернення до нього будь-якої особи із заявою чи повідомленням про події, що загрожують особистій чи публічній безпеці, або в разі безпосереднього виявлення таких подій зобов'язаний вжити необхідних заходів з метою рятування людей, надання допомоги особам, які її потребують, і повідомити про це найближчий орган поліції.

Звертаючись до особи, або у разі звернення особи до поліцейського, поліцейський зобов'язаний назвати своє прізвище, посаду, спеціальне звання та пред'явити на її вимогу службове посвідчення, надавши можливість ознайомитися з викладеною в ньому інформацією, не випускаючи його з рук.

Додаткові обов'язки, пов'язані з проходженням поліцейським служби в поліції, можуть бути покладені на нього виключно законом.

Підбір, попереднє вивчення кандидата на службу проводиться безпосередньо працівниками підрозділу (служби), в якому передбачається подальше використання кандидата. З кандидатом проводять бесіди, йому доручають виконання окремих завдань. Рішення про зарахування кандидатів на службу приймається тільки після ретельної перевірки їх ділових та моральних якостей, способу життя, оточення, а також придатності до служби. Організацію всієї цієї роботи покладено на керівників органів Національної поліції, галузевих служб та кадрові апарати.

Поняття «кадри» вживається як для означення всього особового складу, так і означення спеціального структурного підрозділу, що забезпечує кадрову роботу з особовим складом поліції, тобто *кадровий апарат* (апарат управління, відділу, відділення, групи кадрів).

Одним з основних документів, які допомагають простежити якісні зміни кандидата на службу, а згодом працівника органів Національної поліції, є його *особова справа*. Особова справа оформляється на кожну особу, прийняту на службу в поліцію. В особовій справі збираються відомості автобіографічного характеру, які свідчать про всю трудову діяльність співробітника, його освіту, стан здоров'я, заохочення і стягнення, проходження служби, зміни в сімейному стані, атестації, подання, характеристики і таке інше. Особова справа дає підстави для вирішення питань про матеріальне і грошове утримання, нарахування пенсії. У зв'язку з цим існують жорсткі вимоги, що регламентують діяльність кадрових апаратів при оформленні і веденні особових справ. Дані про посаду, час призначення, звільнення, мотиви переміщення по службі, номери наказів і дати документів, прізвища посадових осіб повинні бути точними.

Поліція відповідно до покладених на неї завдань:

1) здійснює превентивну та профілактичну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню правопорушень;

2) виявляє причини та умови, що сприяють вчиненню кримінальних та адміністративних правопорушень, вживає у межах своєї компетенції заходів для їх усунення;

3) вживає заходів з метою виявлення кримінальних, адміністративних правопорушень; припиняє виявлені кримінальні та адміністративні правопорушення;

4) вживає заходів, спрямованих на усунення загроз життю та здоров'ю фізичних осіб і публічній безпеці, що виникли внаслідок учинення кримінального, адміністративного правопорушення;

5) здійснює своєчасне реагування на заяви та повідомлення про кримінальні, адміністративні правопорушення або події;

6) здійснює досудове розслідування кримінальних правопорушень у межах визначеної підслідності;

7) розшукує осіб, які переховуються від органів досудового розслідування, слідчого судді, суду, ухиляються від виконання кримінального покарання, пропали безвісти, та інших осіб у випадках, визначених законом;

8) у випадках, визначених законом, здійснює провадження у справах про адміністративні правопорушення, приймає рішення про застосування адміністративних стягнень та забезпечує їх виконання;

9) доставляє у випадках і порядку, визначених законом, затриманих осіб, підозрюваних у вчиненні кримінального правопорушення, та осіб, які вчинили адміністративне правопорушення;

10) вживає заходів для забезпечення публічної безпеки і порядку на вулицях, площах, у парках, скверах, на стадіонах, вокзалах, в аеропортах, морських та річкових портах, інших публічних місцях;

11) регулює дорожній рух та здійснює контроль за дотриманням [Правил дорожнього руху](#) його учасниками та за правомірністю експлуатації транспортних засобів на вулично-дорожній мережі;

12) здійснює супроводження транспортних засобів у випадках, визначених законом;

13) видає відповідно до закону дозволи на рух окремих категорій транспортних засобів; у випадках, визначених законом, видає та погоджує дозвільні документи у сфері безпеки дорожнього руху;

14) вживає всіх можливих заходів для надання невідкладної, зокрема домедичної і медичної, допомоги особам, які постраждали внаслідок кримінальних чи адміністративних правопорушень, нещасних випадків, а також особам, які опинилися в ситуації, небезпечній для їхнього життя чи здоров'я;

15) вживає заходів для визначення осіб, які не здатні через стан здоров'я, вік або інші обставини повідомити інформацію про себе; встановлює особу за невпізнаним трупом;

16) забезпечує безпеку взятих під захист осіб на підставах та в порядку, визначених законом;

17) у межах своєї компетенції, визначеної законом, здійснює контроль за дотриманням вимог законів та інших нормативно-правових актів щодо опіки, піклування над дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування, вживає заходів щодо запобігання дитячій бездоглядності, правопорушенням серед дітей, а також соціального патронажу щодо дітей, які відбували покарання у виді позбавлення волі;

18) вживає заходів для запобігання та припинення насильства в сім'ї;

19) здійснює охорону об'єктів права державної власності у випадках та порядку, визначених законом та іншими нормативно-правовими актами, а також бере участь у здійсненні державної охорони;

20) здійснює на договірних засадах охорону фізичних осіб та об'єктів права приватної і комунальної власності;

21) здійснює контроль за дотриманням фізичними та юридичними особами спеціальних правил та порядку зберігання і використання зброї, спеціальних засобів індивідуального захисту та активної оборони,

боєприпасів, вибухових речовин і матеріалів, інших предметів, матеріалів та речовин, на які поширюється дозвільна система органів Національної поліції;

22) здійснює у визначеному законом порядку приймання, зберігання та знищення вилученої, добровільно зданої або знайденої вогнепальної, газової, холодної та іншої зброї, боєприпасів, набоїв, вибухових речовин та пристроїв, наркотичних засобів або психотропних речовин;

23) здійснює контроль у межах своєї компетенції, визначеної законом, за дотриманням вимог режиму радіаційної безпеки у спеціально визначеній зоні радіоактивного забруднення;

24) сприяє забезпеченню відповідно до закону правового режиму воєнного або надзвичайного стану, зони надзвичайної екологічної ситуації у разі їх оголошення на всій території України або в окремій місцевості;

25) виконує в межах компетенції запити органів правопорядку (правоохоронних органів) інших держав або міжнародних організацій поліції відповідно до закону та міжнародних договорів України.

Виконання інших (додаткових) повноважень може бути покладене на поліцію виключно законом.

Основні положення управління персоналом

Управління персоналом (у найбільш загальному визначенні) – це цілеспрямована діяльність керівного складу поліції, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом. Воно полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи; пошуку та відбору персоналу; визначенні кадрового потенціалу та потреби організації у персоналі; обліку та нормуванні чисельності персоналу, його розвитку.

Мета управління персоналом - забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, створення оптимальних умов для його самореалізації у службі та житті.

Розробка та впровадження головних ідей та технологій управління персоналом спирається на *основні принципи*, тобто правила поведінки керівного складу, кадрових апаратів у процесі взаємодії з підлеглими працівниками органів Національної поліції у цілому. До *основних принципів управління персоналом* належать:

- верховенство Конституції України, інших законів над рештою нормативно-правових актів, посадовими інструкціями при виконанні працівниками своїх обов'язків та при забезпеченні їх прав;
- відповідальність працівників поліції за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків;
- стабільність кадрового корпусу;
- гуманізм, тобто первинність людини, особистості, коли забезпечення інтелектуального, духовного, професійного розвитку працівників, захист та реалізація їх соціальних інтересів – не тільки найважливіша мета кадрової політики, а й засіб вирішення кадрових завдань;
- солідарність (морально-етична, психологічна, організаційна та правова взаємообумовленість розвитку індивіда та відомства, яка гарантує баланс їх інтересів та взаємної відповідальності);
- системність, яка передбачає врахування всього різноманіття факторів, що реально впливають на діяльність органів Національної поліції, процеси формування відповідних кадрів;
- правова захищеність. Цей принцип визначає поняття, межі, обсяги прав і відповідальність для всіх категорій працівників, необхідність створення зрозумілих та відомих усім механізмів правового захисту працівників, членів їх сімей;

- деполітизація, яка закріплює заборону на створення в поліції структур політичних партій, а також релігійних об'єднань;
- рівноправність громадян при вступанні на службу в поліцію (законне та прилюдне визначення специфічних вимог до кандидатів);
- професіоналізм та компетентність, що встановлює можливості службового зростання лише на основі поєднання високих професійних, ділових і особистих якостей працівника;
- відкритість (“прозорість”) кадрової роботи. Цей підхід полягає в знанні кожним працівником загальних принципів роботи з персоналом, виборі гарантій по їх здійсненню, виключенні із роботи з особовим складом маніпулювання “людським фактором”;
- вивчення і впровадження досвіду роботи з персоналом поліції зарубіжних країн.

Оптимальне функціонування та розвиток можливі лише за умовою науково обґрунтованої розробки та реалізації кадрової політики. У своєму найбільш загальному визначенні, *кадрова політика* – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу. *Кадрова політика в поліції* як складова частина державної кадрової політики являє собою систему основних цілей, принципів, форм, методів, завдань способів роботи по забезпеченню органів та підрозділів Національної поліції кадрами, які володіють необхідними діловими, моральними та професійними якостями. *Вона заснована на принципах* наукової обґрунтованості потреби у працівниках тієї чи іншої кваліфікації, ретельності відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями, поєднання довіри і поваги до працівників з принциповою вимогливістю до них, своєчасного оновлення кадрів, правового і соціального захисту працівників.

Управління персоналом представляє собою цілісну систему, яка включає: *об'єкт управління* – персонал поліції, у тому числі носії функцій управління персоналом; *суб'єкт управління* – підрозділи та посадові особи, які виконують функції управління персоналом та взаємозв'язки між ними. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом (підбір, прийом, навчання персоналу, оцінка і т. ін.) – є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб.

Вихідним етапом процесу управління персоналом є добір та відбір персоналу. Відбір персоналу для поліції як поняття складає оцінку професійно-важливих особистісних, ділових та моральних якостей кандидата на вакантні посади за тими чи іншими відомчими професійними видами службово-трудової діяльності особового складу. Процес відбору персоналу складається із наступних етапів:

1. Попереднє вивчення кандидата.
2. Проходження військово-лікарської комісії, перевірка фізичної підготовленості кандидата.
3. Професійно-психологічний відбір кандидатів.
4. Вивчення кандидата на конкретних дорученнях.
5. Спеціальна перевірка кандидата та його близьких родичів.
6. Прийняття остаточного рішення.

Важливе місце у загальній системі управління персоналом займає *управління службово-трудовою адаптацією персоналу*. У найбільш загальному визначенні адаптація – це взаємне пристосування працівника та організації. Її *головна мета* – привести у відповідність особисті знання, досвід та цінності працівника з цінностями, традиціями організації. Виділяються *два напрямки адаптації* - *первинна*, тобто пристосування молодих кадрів, які ще не мають досвіду професійної діяльності, та *вторинна* – пристосування працівників, що вже мають досвід професійної діяльності (наприклад, працівники, які перейшли до розряду керівників).

Значний потенціал з точки зору сприяння службово-трудої адаптації працівників до умов служби в органах Національної поліції, формування у них професійно необхідних знань, умінь та якостей має система *професійної підготовки*.

Професійна підготовка поліцейського – це організований, безперервний і цілеспрямований процес з оволодіння знаннями, спеціальними вміннями і навичками, необхідними для успішного виконання оперативно-службових завдань. Основними *елементами системи професійної підготовки* визначені за сучасних умов наступні: початкова підготовка; підвищення кваліфікації; перепідготовка; стажування; службова підготовка; навчання в аспірантурі, ад'юнктурі та докторантурі; самостійна підготовка.

Особливого значення має *початкова підготовка кандидатів на службу*, коли тільки закладаються основи професійного становлення працівника, формується його професійна свідомість та поведінка, відбувається первинна орієнтація у професії.

Суттєвого, а часом і вирішального значення з точки зору забезпечення процесу первинної службово-трудої адаптації працівника та її позитивних результатів має такий фактор як *особливості особистості його безпосереднього керівника*. Якщо поруч із молодим працівником знаходиться кваліфікований, вимогливий керівник, який уміє взаємодіяти з різними людьми, здатний установлювати для своїх підлеглих високі стандарти та сприяти їх досягненню, то це вже певна запорука успішного включення новачка в організацію, засвоєння та сприйняття її цінностей, знаходження свого місця у ній. Однак, практика свідчить про наявність серйозних негараздів у цій сфері. За даними офіційних матеріалів МВС України відтік фахівців-випускників спричиняється здебільшого виявленою стосовно них байдужістю з боку керівників служб і органів.

Організаційними заходами, які у своїй сукупності спроможні забезпечити даний напрямок управління персоналом органів Національної

поліції є: проведення урочистих ритуалів; знайомство молодих працівників з історією, традиціями органів Національної поліції, відвідування музеїв або кімнат історії міліції; організація безпосереднього навчання на робочому місці, у тому числі навчання основам професійної безпеки, професійної етики, методам розв'язання конфліктів і т. ін.; проведення серед молодих працівників професійних конкурсів, широке висвітлення їх результатів; проведення вечорів - зустрічей із досвідченими працівниками, ветеранами, представниками поліцейських династій; залучення ветеранів до наставницької діяльності, до проведення окремих занять у системі професійної підготовки, до участі в організації заходів виховного характеру тощо.

Серед цих та деяких інших заходів особливого значення має *організація наставництва*. Його мета полягає у забезпеченні оптимальної адаптації працівника як фахівця до умов служби, а також розвиток професійних та особистих якостей, необхідних для виконання головних завдань правоохоронної діяльності. Наставництво встановлюється одночасно з призначенням на посаду над: 1) особами, які закінчили курсову початкову підготовку і призначені на посади рядового, середнього та вищого складу; 2) молодими фахівцями, які закінчили вищі навчальні заклади МВС України і призначені на посади начальницького складу; 3) особами рядового вищого складу, які переміщені по службі, якщо виконання ними функціональних обов'язків потребує більш ґрунтовних професійних знань, нових практичних навичок та умінь. Наставництво встановлюється на 6 місяців, але за потреби може бути продовженим. Закріплення наставників здійснюється наказом керівника органу, підрозділу. Рішення про припинення наставництва приймається також керівником і оголошується наказом на підставі висновку, поданого наставником.

Одним із базових положень управління персоналом є те, що організація (органи Національної поліції) приймає на себе обов'язки

найбільш повно *використовувати можливості працівників* та надавати кожному із них шанс зростати, самореалізовуватися та успішно *просуватися службовими сходами*. Разом з тим, за даними психологів, у середньому люди використовують лише 10% своїх можливостей. Одна із причин цієї обставини – невідповідність положення особистості у колективі її підготовленості, покликанню, здібностям. Надійним *засобом* попередження такої невідповідності *є ділова оцінка персоналу*.

Поняттям “*ділова оцінка персоналу*” позначають цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця, рівня завантаженості працівників, а також їх здатності на роботу з більшими досягненнями на іншому робочому місці. В органах Національної поліції ділова оцінка особового складу здійснюється за допомогою *атестації*, яка спрямована на вдосконалення діяльності органів Національної поліції, підвищення ефективності їх роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників. При цьому повинні всебічно оцінюватися їх ділові, професійні, моральні та особисті якості, рівень культури, здатність працювати з людьми та деякі інші суттєво важливі для працівників органів Національної поліції.

Головне навантаження по організації діяльності у даному напрямку покладено на прямих начальників та атестаційні комісії. Особливо підкреслимо роль керівників, враховуючи значущість їх роботи. Саме вони несуть відповідальність за точність та повноту інформації щодо підлеглих. Для забезпечення цієї діяльності вони повинні добре володіти методами оцінювання, розуміти і уникати проблем, які можуть негативно відбиватися на оцінці, проводити її неупереджено. Надзвичайно важливим у цій справ є організація зворотного зв’язку, який передбачає не тільки інформування працівника про результати атестування, але й урахування його думок, пропозицій, результатів самоаналізу, обговорення висновків.

Такий підхід дає можливість уникнути формалізму, зробити оцінку працівника більш об'єктивною, підвищити особисту зацікавленість.

Результати ділової оцінки працівників служать об'єктивною основою їх службового просування. У теорії та практиці управління персоналом чітка визначеність критеріїв та умов службово-професійного просування працівників розглядається як важлива умова ефективного використання працівників, отримання від них найбільш повної віддачі у процесі професійної діяльності, розвитку їх потенціалу.

Система розвитку персоналу, крім адаптації нових працівників, оцінки персоналу та службово-професійного просування, включає також *організацію навчання персоналу* (як безпосередньо на робочому місці, так і на базі навчальних центрів або навчальних закладів), його перепідготовку та підвищення кваліфікації, про що вже говорилося вище.

Складовою загальної системи управління розвитком персоналу органів Національної поліції є *робота з резервом на висунення на вищі посади.* Резервом кадрів на висунення вважається група спеціально відібраних і затверджених осіб начальницького складу з числа найбільш перспективних, професійно підготовлених та ініціативних працівників, що мають організаторські здібності і почуття нового, які після практичної перевірки можуть розглядатися як кандидати на заміщення посад керівного складу в поліції. Технологію роботи з резервом регулює за сучасних умов Закон України «Про Національну поліцію України».

Робота у сфері управління персоналом підлягає постійному обліку. *Облік персоналу* ведеться у різних напрямках, зокрема: облік особових справ, у т. ч. сумісників; облік прийнятих, прибулих, звільнених, відряджених працівників; облік особового складу за штатно-посадовою книгою; облік дисциплінарних заохочень та стягнень; комп'ютерний облік за програмою “кадри”; облік видачі трудових книжок.

§2. Стимулювання персоналу в поліції

Стимулювання, у найбільш загальному його визначенні, це метод управління соціальною діяльністю людей, коли поведінка людини регулюється за допомогою впливу не на саму особу, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особи фактори (процеси та явища), що породжують певні потреби та інтереси.

Ускладнення соціально-економічного стану країни негативно позначилося на механізмі стимулювання діяльності працівників органів Національної поліції, як і багатьох інших верств населення України. Сьогодні ми маємо ситуацію, коли висока відповідальність за результати праці, напруженість, професійний ризик діяльності правоохоронців сусідують із значним погіршенням їх матеріального забезпечення, соціального захисту, забезпечення житлом і т. ін. Все це зумовлює незадоволеність роботою, живить процес плинності кадрів.

В умовах, коли органи Національної поліції зазнають чималих труднощів економічного характеру, обмежені у ресурсах, підвищується значущість використання резервів, які, з одного боку не потребують значних затрат, а з іншого – спроможні позитивно впливати на виконання працівниками органів Закону України «Про Національну поліцію». Одним із таких резервів є діяльність керівників та працівників кадрових служб, що спрямована *на реалізацію політики мотивації*. У теорії та практиці управління розробка та впровадження техніки мотивації, яка формує у персоналу почуття відповідальності та успіху у виконанні роботи вважається одним із найбільш значущих моментів реалізації стратегічних планів організації. Діяльність у даному напрямку *вимагає від суб'єктів управління* систематичного вивчення особливостей потреб працівників, факторів, що сприяють формуванню у них почуття незадоволеності роботою, попередження появи таких факторів, своєчасного внесення

необхідних змін, оволодіння та застосування сучасних мотиваційних методів.

Закликаючи працівників творчо підходити до виконання своїх обов'язків, не зупинятися на досягнутому, покращувати результати діяльності, потрібно використовувати весь *арсенал мотивів, що спонукають до праці*. Надання додаткових винагород, загальне визнання, конструктивна критика, більша (або менша) відповідальність, надання права самостійних рішень, пропонування кращих умов праці або призначення у більш привабливі регіони (на посаду), більша безпека праці, додаткові виплати та обіцяння відчутного матеріального заохочування (збільшення заробітної плати, премії і т. ін.) – все це далеко не повний перелік механізмів мотивації персоналу. Однак важливим є те, що політика і техніка мотивації та заохочення повинні використовуватися творчо і бути тісно ув'язані з факторами та цілями, які є необхідними для успішного виконання планів організації.

З точки зору розробки сучасної політики стимулювання в органах Національної поліції України корисним може стати звернення до результатів *досліджень західних фахівців*, які вивчаючи механізм стимулювання професійної діяльності працівників, визначилися щодо *найбільш привабливих для працівників видів стимулювання* (наведені у порядку убутання): грошова винагорода; службове просування; особисте зростання (набування нового досвіду, знань); досягнення мети. Дослідження показали також, що для працівників хоча і у меншому ступені, але є також важливими і спонукають до ефективної роботи такі складові грамотного управління, як повага та прихильність керівництва, відчуття безпеки і визнання досягнень.

Одним із основних засобів стимулювання є, таким чином, *заробітна плата*. Вона зумовлює рівень задоволення різних потреб людини: потреби у безпеці та захищеності, майже всі фізіологічні потреби, є основою для задоволення соціальних потреб, показником престижу і т. ін. Це повною

мірою стосується і працівників органів Національної поліції. Разом з тим неадекватність заробітної плати особливостям трудової діяльності, її нестабільність, затримки виплати призводять до росту серед працівників настроїв невдоволення, напруги, зниження зацікавленості у роботі, стає причиною сімейних конфліктів, звільнення кадрів, в тому числі і за негативними мотивами.

Окрім регулювання заробітної плати на стимулювання престижності праці, ініціативи, активності працівників органів Національної поліції спрямовані також різні *додаткові вигоди*: програми медичного обслуговування, навчання, забезпечення житлом, різного роду страхування, пільги, компенсації і т. ін. Надання цих вигод підкреслює особливий статус працівника органів Національної поліції. Але, як і у попередньому випадку, якщо працівники незадоволені рівнем забезпечення їх цими вигодами, то вони діють вже як демотиватори і будуть заважати іншим спробам посилити мотивацію.

У розпорядженні керівника цілий *арсенал моральних і матеріальних засобів стимулювання кадрів*. Це дострокове зняття дисциплінарного стягнення; оголошення подяки; нагородження грошовою винагородою; нагородження цінним подарунком; нагородження Почесною грамотою Міністерства внутрішніх справ України; занесення на "Дошку пошани"; нагородження відзнаками Міністерства внутрішніх справ України; дострокове присвоєння чергового спеціального звання; присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою; нагородження відзнакою Міністерства внутрішніх справ "Вогнепальна зброя" тощо. Як *заохочення* використовується й просування по службі, зарахування в резерв на вищу посаду. Дисциплінарний статут органів Національної поліції встановлює права начальників щодо застосування заохочень і накладення *дисциплінарних стягнень*. У порядку накладання стягнення вони можуть оголошувати усне зауваження; зауваження; догану; сувору догану;

попередження про неповну посадову відповідність; звільняти з посади; понижати в спеціальному званні на один ступінь; звільняти з органів Національної поліції.. Стягнення, передбачені Дисциплінарним статутом, потрібно застосовувати так, щоб і покараний працівник, і весь колектив розуміли його справедливність. Керівникам слід пам'ятати, що довічних стягнень не існує, покараний працівник повинен знати, що сумлінна праця і дисциплінованість будуть підставою для зняття покарання, можливо, й достроково.

Особливо підкреслимо значення такого фактору як позитивне керівництво. Терміном *позитивне керівництво* позначають управлінську ситуацію, коли керівник своєю поведінкою, своїми діями забезпечує обстановку відповідальності, підтримки та взаємодопомоги, є прикладом для членів команди, створює умови для найкращого виконання членами команди своїх функціональних обов'язків.

Культурно-етичні основи діяльності персоналу

Професійна діяльність працівників поліції як суб'єктів права, що реалізують функції та повноваження держави, достатньо чітко регламентуються нормативно-правовими актами. Однак за межами правових норм залишається різноманіття взаємостосунків працівників поліції з державою, суспільством, різними верствами населення, між собою, численні нестандартні ситуації, що виникають в процесі виконання службових обов'язків, які не підлягають правовому регулюванню. У зв'язку з цим підвищується *значущість соціальних норм* – норм моралі, регулююча роль яких стає за сучасних умов важливим фактором підвищення ефективності та авторитету поліції, гармонізації їх стосунків з населенням, подолання негативного іміджу. *Моральні основи професійної діяльності працівників викладені в Правилах етичної поведінки поліцейських, що затверджений наказом МВС України від 9.11.2016. Мета*

Правил – створити внутріорганізаційне середовище з чітко визначеними цінностями та переконаннями, що засновані на загальнолюдських цінностях, та зробити етичну поведінку кожного працівника органів та підрозділів Національної поліції нормою життя.

Культурно-етичні основи забезпечення діяльності персоналу мають зовнішню і внутрішню *сфери застосування*. До *зовнішньої* належать ті, що впливають на стосунки працівників органів Національної поліції з населенням, окремими громадянами. Це організація прийому громадян у зручний для них час, належна обстановка в службових приміщеннях загального користування, вміння налагоджувати та підтримувати контакти з населенням, представниками громадських організацій, керівниками установ, підприємств, організацій, вміння спілкуватися, тобто уважність до співрозмовника, пошана, поведінка працівників, їх зовнішній вигляд, навіть вираз обличчя: привітний або непривітний, співчутливий чи байдужий. Від всього цього залежить, як працівників органів Національної поліції сприймають люди, яка складається громадська думка про ці органи взагалі.

Внутрішня - це взаємини колег, товаришів один з одним, начальників з підлеглими, тобто морально-психологічний клімат і культура поведінки в колективі. *Зовнішня культура* працівника органу Національної поліції проявляється у його поведінці, в тому числі у побуті і в сім'ї, у розмовній та письмовій мові, манері триматися, зовнішньому вигляді, носінні форменого одягу. *Внутрішня культура* - це душа людини, тобто її інтелектуальна та емоційна сфери. Вона, в основному, дана від природи, її розвиток залежить від того, наскільки людина здатна засвоювати духовні цінності, накопичені людством. Внутрішня культура виявляється у спілкуванні, благородних вчинках, культурі мислення, почуттях, здатності прийти на допомогу, співчувати.

Особливого значення має *етична поведінка керівників* всіх рівнів, дотримання ними етичних норм, засвоєння цінностей організації. Саме від

цього значною мірою залежить успішність та швидкість інтеграції етичних стандартів в практику органів Національної поліції., кожен структурну одиницю, їх використання на всіх рівнях ієрархії.

Культура особистості, естетичний фактор у поєднанні з професійними якостями відіграють вирішальну роль у взаємодії працівників органів та підрозділів Національної поліції з населенням. Вищевказані якості виховуються у співробітників органів Національної поліції тільки в результаті повсякденної роботи.

У повсякденній роботі щодо розкриття і попередження злочинів, у профілактичній і роз'яснювальній роботі з населенням працівник органів Національної поліції в має виходити із загальноправових принципів, серед яких найбільш поширеними є такі:

- все, що не забороняється законом, дозволяється;
- дозволяється все, що не забороняє закон;
- забороняється все, що не дозволяє закон;
- дозволяється те, що дозволяє закон.

Особовий склад органів Національної поліції має бути ознайомлений і дотримуватись вимог основних міжнародних правових актів, таких як:

- Загальна декларація прав людини, прийнята резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 217 А (III) від 10 грудня 1948 р.;
- Міжнародний пакт про громадянські і політичні права, прийнятий резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 220 А (XXI) від 16 грудня 1966 р., підписаний Україною 19 жовтня 1973 р., набув чинності 23 березня 1976 р.
- Кодекс поведінки посадових осіб у підтриманні правопорядку, прийнятий резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 34/169 від 17 грудня 1979 р. та ін.

Психологічне забезпечення роботи з персоналом

Служба в органах Національної поліції характеризується особливими умовами. Вона вимагає не тільки значних фізичних, моральних і емоціональних зусиль, а також постійної готовності діяти з високою динамічністю і в непередбачуваних та непрогнозованих обставинах. Для неї притаманні постійні зміни умов діяльності і характеру, факторів зовнішнього середовища, котрі впливають на працівника. У цих умовах особливого значення набуває психологічне забезпечення роботи з персоналом органів Національної поліції.. Психологічне забезпечення діяльності о органів Національної поліції. – це комплекс ціленаправлених заходів щодо професійній орієнтації молоді, професіонального психологічного відбору і психологічного супроводження працівників у процесі їх підготовки до служби та виконання службових обов’язків.

Метою проведення заходів психологічного забезпечення службової діяльності є оптимізація виконання обов’язків на основі індивідуально–психологічних особливостей працівників, своєчасне надання психологічної допомоги в професій адаптації та психологічної реабілітації після стресових ситуацій.

Виходячи із мети, основними завданнями психологічного забезпечення є:

- робота по професійно–психологічному відбору кандидатів на службу в органи Національної поліції.;
- забезпечення професійно–психологічної підготовки працівників органів Національної поліції.;
- заходи щодо підтримання належного соціально–психологічного клімату в колективі;
- індивідуальна психологічна допомога працівникам;
- первинна психопрофілактика;
- психологічне супроводження проходження служби;
- психологічний аналіз професійної діяльності;

– психологічне обстеження та дослідження процесів, що відбуваються навколо та у самому колективі.

Відомо, що кожна людина володіє різною мірою придатності чи непридатності до того чи іншого виду діяльності. І завдання спеціалістів полягає в тому, щоб допомогти кожній людині вибрати для себе той вид праці, який би найбільшою мірою відповідав її особистим якостям. Практика показує, що в багатьох випадках працівники не досягають бажаних результатів тільки тому, що не пройшли професійного відбору, їм не надали допомоги в професійній орієнтації, що не була встановлена психологічна придатність до професії. Психологічна придатність до професії – це якість особистості, яку можна визначити за двома критеріями: успішному оволодінню професією і ступенем задоволеності людини своєю працею. Професійна придатність формується в процесі навчально–професійної і трудової діяльності, але це не виключає необхідності вивчення природних передумов професійної придатності, виявлення всіх фізіологічних, психологічних і соціальних чинників, що дозволяє в кожному конкретному випадку намічати прийоми і методи досягнення оптимального результату. Робота по професійно–психологічному відбору кандидатів на службу в органи Національної поліції та на навчання здійснюється за допомогою методів соціально–психологічного вивчення та професійної психодіагностики. Ця робота виконується працівниками підрозділів соціальної роботи та психологічного забезпечення управлінь (відділів) по роботі з персоналом, як правило, в співпраці з центрами психіатричної допомоги та психофізіологічного відбору управлінь охорони здоров'я. Здійснення професійно–психологічної підготовки здійснюється психологами в основному за допомогою таких форм, як проведення занять з різними категоріями працівників та підготовки, надання методичних матеріалів, а також консультацій керівництва.

Основними темами занять з професійної психологічної підготовки

мають бути такі: «Формування психологічної готовності у працівників до дій в екстремальних ситуаціях службової діяльності», «Відпрацювання навичок безконфліктного спілкування з колегами і громадянами», «Самовладання та саморегуляція працівника органів Національної поліції.», «Психологічний захист від стресогенних факторів», «Профілактика суїцидальних проявів серед працівників (слухачів)», «Професійне спілкування працівників з громадянами», «Методи психологічного впливу в системах управління», «Психологічна згуртованість і психологічні контакти в колективі» тощо. Заняття з питань професійно–психологічної підготовки можуть проводитись як колективно, так і індивідуально. Від індивідуальної професійно–психологічної підготовки конкретних працівників значною мірою залежить соціально–психологічний клімат в органі Національної поліції..

Поняття «психологічний клімат» розглядається, як правило, в зв'язку з психологічною сумісністю та психологічною згуртованістю. Високий рівень сумісності, єднання є важливим фактором впливу на формування соціально–психологічного клімату в колективі. Під психологічним кліматом розуміється сформована в окремому підрозділі чи в цілому органі Національної поліції моральна (емоціональна) атмосфера, комфортна чи дискомфортна для члена колективу. Основними показниками психологічного клімату в колективі є задоволеність працею і окремими сторонами службової діяльності, перспективами просування по службі, підвищення кваліфікації, характером міжособистісних стосунків у підрозділах і в органі Національної поліції в цілому, станом дисципліни і законності, плинністю кадрів, конфліктністю та шляхами їх розв'язання. Особливості психологічного клімату в окремих підрозділах вивчаються шляхом співбесід, анкетування, інтерв'ю, соціометрії, аналізу діяльності її результатів, знайомством з умовами праці та побуту. Безумовно, що найкращих результатів у роботі досягають ті колективи органів Національної поліції., в яких створений і підтримується оптимальний

соціально–психологічний клімат. Важлива роль в формуванні останнього належить керівникам, кожний із яких мусить намагатись засвоювати авторитет, відповідний не тільки формальному статусу начальника, але і визначеного лідера – найбільш важливого і ініціативного члена колективу. Оптимальний соціально–психологічний клімат створює необхідні передумови для високої морально–психологічної стійкості колективу органу Національної поліції., його згуртованості, які проявляються в здатності протистояти впливу деструктивних чинників, екстремальних ситуацій при збереженні своїх соціальних функцій.

При здійсненні заходів по підтриманню належного соціально–психологічного клімату необхідно враховувати обставини економічного, політичного, соціального, демографічного та іншого характеру, які на нього впливають, зокрема діяльність адміністрації, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, рівень матеріального, технічного та фінансового забезпечення, розподіл функціональних обов'язків, формальні і неформальні взаємовідносини, вікові та статеві особливості колективу, національний склад і таке інше.

Після виконання тих чи інших заходів по підтримці належного соціально–психологічного клімату, слід проаналізувати зміни в настроях працівників, в їх ставленні до виконання службових обов'язків, у взаємних стосунках, у дотриманні правил внутрішнього розпорядку і дисципліни.

Працездатний згуртований колектив виникає не зразу – цьому передують довгий процес становлення і розвитку, успіх яких визначається рядом обставин, мало залежних від того, формується колектив свідомо і ціленаправлено, за наказом чи стихійно. Перш за все мова іде про ясні і зрозумілі цілі майбутньої діяльності колективу, відповідних внутрішнім напрямкам, ради досягнення яких люди готові повністю чи частково відмовитись від свободи рішень і вчинків й підкоритись груповій владі. Прикладом може бути створення слідчо–оперативної групи для розкриття злочину, яка працює в злагоді і сумлінно, будучи об'єднаною не тільки

рішенням керівника, але і власним бажанням досягти цілі і, навпаки, якщо така група не згуртована, а її члени не терплять один одного, то вона ніколи не буде мати успіху в роботі.

Другою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, які наглядно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

В офіційному, формальному колективі, участь в роботі якого є обов'язковою, досягнення, навіть незначні, необхідно заохочувати.

Одним із основних завдань психологічної роботи є вивчення персоналу в підрозділах органів Національної поліції та надання практичних рекомендацій керівництву по переміщенню працівників з метою підвищення якості виконання службових обов'язків.

Практика дає можливість після ґрунтовного вивчення колективу побудувати структуру неформальних взаємостосунків між всіма працівниками, визначити місце кожного працівника в своєму колективі, встановити засади, на яких ґрунтується об'єднання особового складу в мікрогрупи, а в разі з'ясування негативного спрямування цих засад вчасно вжити заходів щодо запобігання розвитку негативних явищ. Методика також дає можливість виявити та вчасно спрогнозувати напрямок можливого негативного впливу з боку осіб, які можуть бути віднесені до «групи ризику», на колег в колективі. Поряд з цим вона дає можливість з'ясувати стан справ з процесом адаптації молодих працівників на новому, робочому місці та надати керівництву рекомендації щодо сприяння цим працівникам у швидкому та ефективному адаптуванні до умов служби.

Соціометричні дослідження дають кращий результат під час застосування їх поряд з методиками індивідуально–психологічного вивчення кожного працівника колективу, що досліджується.

Молодих працівників, які проходять початкову підготовку, необхідно знайомити з курсом «Початкова психологічна підготовка». Під

час занять вони вивчають специфіку роботи в екстремальних умовах, ознайомлюються з психотравмуючими факторами, які можуть мати місце під час ексцесів, та з можливими психічними захворюваннями що можуть виникнути в результаті впливу таких факторів в умовах підвищеного ризику для життя.

Кожний працівник, що проходить початкову психологічну підготовку, має змогу на практичних заняттях з'ясувати свій тип вищої нервової діяльності, тип нервової системи та згідно з отриманими результатами – тип темпераменту, що у чистому вигляді проявляється лише в екстремальних умовах з прямою загрозою життю та здоров'ю осіб, які перебувають у таких умовах. Визначивши всі позитивні й негативні сторони власної поведінкової реакції в надзвичайній ситуації, працівник зробить висновок щодо корегування власної поведінки на службі, та окреслює напрями роботи над особистими вольовими якостями.

З особами, схильними до систематичних порушень дисципліни, необхідно проводити заходи психолого–педагогічного впливу, які б включали індивідуально–виховну роботу, проведення психокорекційної роботи з використанням психологічних тестів, співбесід, відвідування за місцем проживання з метою з'ясування об'єктивних причин, що могли призвести до порушень службової дисципліни та неправильної поведінки в побуті.

Індивідуальна допомога працівникам надається психологами в основному в ході індивідуальних психологічних консультацій. Така допомога може надаватись і членам сімей працівника, якщо це може позитивно вплинути на його власний психологічний стан.

Індивідуальна психологічна допомога може надаватись як за ініціативою психологів, так і за дорученням керівництва та зверненням працівників або членів їх родин. Підставами для надання психологічної допомоги можуть бути:

- конфліктність і труднощі у взаєминах з членами сім'ї;

- нервово–психічна перевтома, викликана труднощами служби і соціально–економічного стану в органах та підрозділах Національної поліції і держави в цілому;
- конфліктність і труднощі у взаєминах з колегами та громадянами;
- негативний психологічний вплив з боку криміналітету;
- психотравми, отримані під час виконання службових обов’язків;
- порушення дисципліни працівником.

Спостереження показують, що кваліфікована індивідуальна психологічна допомога, як правило, дає позитивні зміни в самопочутті працівника, в його поведінці та ставленні до роботи.

З метою запобігання девіантної поведінки, загибелі і травматизму працівників здійснюється первинна психопрофілактика. Вона проводиться психологами спільно з медичними працівниками. Психопрофілактика дозволяє виявити працівників, які за своїми індивідуально–психологічними якостями потребують поглибленого психологічного супроводження з метою запобігання вказаним проявам. Посиленої психологічної уваги потребують також працівники, що потерпіли внаслідок психотравматичних ситуацій. Окремі з них можуть бути направлені до центрів психіатричної допомоги та психофізіологічного відбору, з іншими проводиться індивідуальна профілактична робота за місцем служби. Психологами органів Національної поліції проводиться також робота по профілактиці суїцидів серед особового складу. Така робота здійснюється у формах індивідуальної та групової первинної психопрофілактики, також у ході проведення занять з професійної підготовки. З метою глибокого вивчення причин і умов, що сприяють негативній поведінці окремих працівників, доцільно до участі в службових розслідуваннях залучати і психологів.

Психологічне супроводження проходження служби здійснюється

психологами шляхом участі в роботі кадрових комісій, підготовки аналітичних документів стосовно працівників, котрих включають до резерву на висунення, переводять на інші посади, висувають на заміщення керівних посад. Психологи беруть участь в атестуванні працівників, здійснюють психологічну підтримку адаптації молодих працівників, курсантів і слухачів до умов служби. Вони готують експертні висновки стосовно пересування працівників по службі та тих працівників, яких включено до групи «ризик».

Психологи можуть залучатись і безпосередньо до проведення оперативно–розшукових заходів та слідчих дій як спеціалісти. Вони беруть участь або складають самостійно психологічні портрети злочинців, можуть брати участь в проведенні допиту, спостерігаючи за підозрюваним чи звинуваченим, під час обшуку та інших слідчих дій робити висновки та давати поради оперативним працівникам, які такі дії виконують. Рекомендується залучати психологів і до проведення слідчо–оперативних дій з неповнолітніми, або з потерпілими, яким необхідна психологічна підтримка.

У ряді органів Національної поліції психологи надають консультації населенню через засоби масової інформації, в деяких органах Національної поліції та в ЗВО МВС впроваджено телефони довіри, за якими працівники можуть отримати невідкладну анонімну психологічну допомогу та консультацію.

Важливим моментом психологічного забезпечення роботи з кадрами органів Національної поліції є психологічний аналіз професійної діяльності. Психологічний аналіз професійної діяльності становить основу для таких науково–практичних задач, як профвідбір, профконсультація, профадаптація і профреабілітація, профпідготовка і профперевтомлення, профтравматизм, реконструкція існуючих і проектування нових видів професійної діяльності. На основі психологічного аналізу професійної діяльності розробляються

професіограми і психограми, психологічні портрети різного виду професіональної діяльності.

Психологічний аналіз професіональної діяльності застосовується і при соціологічних дослідженнях стосовно громадської думки про успіхи і недоліки працівників органу Національної поліції., організації заходів паблік рілейшнз.

Узагальнюючи, слід сказати, що психологічне забезпечення роботи з персоналом органів Національної поліції.реалізується через наступні функції:

- організаційну – впровадження результатів і рекомендацій психологічних досліджень, організація, практичних заходів (в т.ч. навчання раціональним навичкам ділового спілкування, прийняття колективних рішень, адаптація до служби, корекція поведінки та інше);
- дослідницьку – вивчення різних психологічних явищ серед працівників органів Національної поліції.;
- пропагандистську – розповсюдження психологічних і психогігієнічних знань в колективі;
- консультативну – регулювання взаємовідносин, зняття внутрішньої і міжособистісної напруги, надання психологічної допомоги;
- виховну – прищеплення почуття поваги один до одного, колективізму, культури спілкування, відповідального, свідомого і сумлінного ставлення до своїх обов’язків.

Психологічне забезпечення роботи з персоналом органів Національної поліції. мусять здійснювати не тільки психологи, а й інші працівники, перш за все керівники, працівники відділів (відділень) по роботі з персоналом, медичні працівники, працівники соціальної служби.

Висновки

Кадри, або персонал - це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції. Кадри характеризуються перш за все чисельністю, яка зумовлена характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці та інші фактори обумовлюють нормативну чисельність працівників, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити, тому кадровий потенціал більш об'єктивно характеризується списочною чисельністю, тобто переліком тих працівників, які офіційно працюють в організації на даний момент. В умовах дефіциту кадрів їх списочна чисельність може суттєво відрізнятись від нормативної. Оскільки не всі працівники із тих чи інших причин щоденно бувають на робочих місцях, дійсну кількість зайнятих кожний день на роботі визначає їх явочна чисельність.

Управління персоналом органів Національної поліції. (у найбільш загальному визначенні) – це цілеспрямована діяльність керівного складу органів Національної поліції., керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом. Воно полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи; пошуку та відбору персоналу; визначенні кадрового потенціалу та потреби організації у персоналі; обліку та нормуванні чисельності персоналу, його розвитку.

Мета управління персоналом органів Національної поліції.- забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, створення оптимальних умов для його самореалізації у службі та житті.

Служба в органах Національної поліції характеризується особливими умовами. Вона вимагає не тільки значних фізичних, моральних і

емоціональних зусиль, а також постійної готовності діяти з високою динамічністю і в непередбачуваних та непрогнозованих обставинах. Для неї притаманні постійні зміни умов діяльності і характеру, факторів зовнішнього середовища, котрі впливають на працівника. У цих умовах особливого значення набуває психологічне забезпечення роботи з персоналом органів Національної поліції..