



А. С. Сіцінський\*

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ У ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ ДЕРЖАВИ

Створена на базі Прикордонних військ України (ПВУ) Державна прикордонна служба України (ДПСУ) є специфічною структурою держави, що обумовлено її статусом як військового, так і правоохоронного формування. Однак більшість завдань, які вона повинна виконувати має переважно правоохоронний характер. Звідси виникає потреба в пошуці та глибокому науковому осмисленню оптимальних шляхів удосконалення кадрової роботи з персоналом, пов'язаних, в першу чергу, з якістю та розстановкою кадрів, всебічним супроводженням їх службового росту, необхідності забезпечення особистого прикладу співробітників у виконанні покладених на них обов'язків та інших. Саме тому метою цієї статті є розкриття технології управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у Державній прикордонній службі.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що дослідники під поняттям “сучасне управління (менеджмент)” розуміють специфічний вид управлінської діяльності, що оточує людину з метою зробити людей здатними до оптимальної взаємодії, надати їх зусиллям ефективності, розвиваючи потенційні схильності та здібності<sup>1</sup>. Однак слід відмітити, що в центрі будь-якої концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Виходячи з таких поглядів, всі системи управління націлені на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб вони максимально були задіяні в процесі виробництва, і кожен прагнув би до процвітання тієї організації, де працює. Слід також звернути увагу на те, що зарубіжні дослідники в сучасній моделі управління виділяють чотири блоки<sup>2</sup>, а саме:

1. Персонал організації.
2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.
3. Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
4. Довгострокові цілі розвитку організації.

Тобто, як бачимо, сучасне управління послідовно орієнтується на людину та активізацію її можливостей. Отже проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи є важливою і актуальною для будь-яких організацій у різних сферах діяльності людини.

Що ж стосується військової сфери і зокрема такого спеціального формування як Державна прикордонна служба, то, на думку Д. В. Іщенко, “управління підлеглими кадрами являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір

© Сіцінський А. С., 2007

\* начальник відділу Науково-дослідного інституту державної прикордонної служби України (Хмельницький), кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник

<sup>1</sup> Шпалінський В. В., Помазан К. А. Психологія управління: Навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів. — Х.: Веста; Ранок, 2002. — 128 с.; Державне управління: Навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с.; Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. — 352 с.

<sup>2</sup> Шпалінський В. В., Помазан К. А. Психологія управління: Навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів. — Х.: Веста; Ранок, 2002. — С. 1.



і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного співробітника з точки зору оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби, що дає можливість скорегувати його поведінку”<sup>3</sup>.

За свідченням фахівців головні зусилля в роботі з комплектування повинні зосереджуватися на формуванні, постійному поповненні кадрового складу персоналом Державної прикордонної служби України або цивільної молоді, які за станом здоров’я, особистісними якостями здатні навчатись у вищих навчальних закладах, успішно опанувати військову професію і в майбутньому ефективно виконувати завдання за призначенням. Відбір на роботу найбільш перспективних людей з маси можливих претендентів — перший і найбільш відповідальний момент у кадровому менеджменті, і його сенс полягає аж ніяк не в оформленні документів при прийомі або звільненні співробітників організації. Його специфічна функція полягає в практичній реалізації кадрової політики, прийнятої керівництвом організації на певний період часу. Враховуючи сказане вище, можна зробити висновок про те, що без ясної, чітко сформульованої кадрової політики не може бути ефективної роботи. Фахівці з практичної психології в економіці та бізнесі О. В. Данчева та Ю. М. Швалб зазначають, що кадрова політика — це не просто перелік вакансій або потрібних робочих місць. Вона є відображенням стратегії розвитку організації в цілому<sup>4</sup>. Враховуючи їх думку, можна виділити головні завдання в кадровій політиці ДПСУ:

1. Підбір співробітників (добір кандидатів на вакантну посаду) з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям ДПСУ.

2. Захист ДПСУ від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі захисту державного кордону, іміджу ДПСУ незалежно від того, свідомо чи ні вони можуть це зробити.

Щодо підбору співробітників, то цей процес потрібно здійснювати з числа претендентів на основі їх оцінки. При цьому необхідно використовувати спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистісних характеристик, що охоплюють основні групи якостей. Показники їх оцінки науковці умовно поділяють на декілька груп: результативність праці; професійна поведінка; особистісні якості.

Важливо також зазначити, що сучасне комплектування ДПСУ кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування. Д. В. Іщенко зазначає, що у ході планування роботи з кадрами слід враховувати:

— заходи щодо реалізації вимог законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів України, рішень колегії (військових рад), наказів, розпоряджень командування та інших керівних документів з кадрових питань;

— планування комплектування кадрами — передбачення заходів щодо добору, прийому, розстановки кадрів (усіх категорій) з метою задоволення перспективних потреб у кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

— планування добору та розстановки кадрів з відображенням заходів щодо поліпшення якісного складу персоналу; вдосконалення професійно-кваліфікаційних вимог посад підлеглої номенклатури та розроблення професіограм, розвиток кар’єри, службово-професійного просування;

— планування роботи з керівною ланкою, резервом висунення та з молодими офіцерами;

<sup>3</sup> Іщенко Д. В. Шляхи удосконалення кадрової роботи органів управління Державної прикордонної служби // Науковий вісник Державної прикордонної служби, № 4. — Хмельницький: Вид-во Національної академії ДПСУ, 2003. — С. 8.

<sup>4</sup> Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. — К.: Лібра, 1999. — 270 с.



- планування заходів щодо збереження життя та здоров'я персоналу, зміцнення правопорядку і дисципліни;
- планування витрат на персонал;
- заходи контролю за станом роботи з кадрами та інше<sup>5</sup>.

Слід звернути увагу також на те, що у період реформування специфічних структур держави, якою є ДПСУ, особливої значимості набуває формування принципів сучасної системи роботи з кадрами регіональних управлінь, органів охорони державного кордону, органів забезпечення та ін. Іншими словами ми ведемо мову про основні положення і правила, які повинні регламентувати сучасну систему роботи з кадрами. З цього приводу у науковій літературі існують різні думки. Так, наприклад, на думку В. А. Сулеми, до організаційно-політичних принципів реалізації кадрової політики у сфері державної служби належать:

- комплексна і об'єктивна оцінка професіоналізму, ділових і особисто-моральних якостей службовців та їх діяльності з підбору, розстановки і висунення на інші посади;
- відкритість і рівний доступ громадян до державної служби відповідно до їх здібностей і професійної підготовки без будь-якої дискримінації (за статтю, віком, конфесійними, етнічними ознаками тощо);
- демократичне, колегіальне вирішення кадрових питань з урахуванням громадської думки, але зі збереженням принципу призначення на державну посаду з дотриманням необхідної конфіденційності;
- систематичне раціональне оновлення кадрів із збереженням спадковості, якісного збагачення за рахунок постійного припливу свіжих сил, використання можливостей та здібностей молоді;
- підконтрольність державних службовців, кожного чиновника керівникам вищих державних органів, а також суспільству, народу; формування персональної відповідальності за доручену справу;
- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань.

Інший дослідник принципів кадрової політики В. І. Лук'яненко вважає, що загальними принципами такої політики мають бути: науковість, конкретно історичний підхід, моральність, законність, демократизм, спадковість та змінність. Щодо специфічних принципів, що регулюють кадрові процеси в окремій сфері, то до таких він відносить: підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями; відкритість і гласність; соціальну рівність доступу громадян до державної служби; правовий, соціальний і економічний захист персоналу; соціальний контроль за діяльністю державних службовців тощо. Загалом, потрібно зазначити, що питання принципів державної кадрової політики в Україні та її регіонах по-різному висвітлюються в літературі. Це пояснюється тим, що в кадровій роботі є різні сфери і процеси, які організуються, регулюються на підставі різних правил і норм.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок про те, що вирішальними принципами сучасної системи роботи з кадрами у ДПСУ мають бути: наступність, оновлення, посилення професіоналізму посадових осіб усіх ланок від органів охорони державного кордону до Адміністрації Державної прикордонної служби.

Реалізація цих важливих принципів щодо оновлення і посилення дієздатності управлінського корпусу ДПСУ, на нашу думку, вимагає індивідуального підходу до підбору, розстановки, оцінки діяльності посадових осіб органів управління охорони кордону. Зрозуміло, що посилення дієздатності

<sup>5</sup> Іщенко Д. В. Вказ. праця. — С. 8-11.



апарату управління залежить від конкретної діяльності кожного офіцера, рівня його ділової та професійної підготовленості, психологічних якостей (активності, добросовісності, наполегливості, самолюбства, патріотизму тощо).

В. М. Олуйко<sup>6</sup>, розкриваючи принципи державної кадрової політики в регіонах України, вказує, що потрібно враховувати як особисті якості кадрового складу, так і вимоги до організації роботи з ними, зокрема:

1. Індивідуальний конкурсний відбір претендентів для зарахування на державну службу.

2. Оцінка діяльності кожного державного службовця, контроль за його службовою діяльністю, періодична атестація.

3. Індивідуальна службова кар'єра, ротація управлінських кадрів, просування по службі через індивідуальні процедури і вимоги щодо зарахування до кадрового резерву, стажування, обрання чи призначення на посаду державних службовців тощо.

4. Індивідуальна система перепідготовки, підвищення кваліфікації, самоосвіта на підставі професійно-кваліфікаційних програм і характеристик.

5. Індивідуалізація підбору для вступу до профільних навчальних закладів осіб, схильних до управлінської діяльності.

6. Персоніфікація пенсійного забезпечення державних чиновників залежно від індивідуального стажу роботи і тривалості перебування на державній службі, рангу, рівня зарплати тощо.

7. Порядок проведення службового розслідування суто в індивідуальному порядку стосовно державних службовців тощо.

Далі дослідник веде мову про те, що кадрова політика повинна формуватися за вже встановленими організаційними принципами державної кадрової доктрини:

— підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями на засадах комплексної і об'єктивної їх оцінки;

— рівність і відкритість усіх прийнятих на посаду за умови наявності відповідних професійних знань і кваліфікації;

— вирішення всіх кадрових питань демократично і гласно, забезпечення оновлення кадрів, дотримання законності і нормативних вимог у кадрових питаннях.

На нашу думку, основний зміст вказаного вище потрібно враховувати при організації управління та вдосконалення кадрової роботи у ДПСУ. Крім цього, важливо приділяти значну увагу питанням планування ділової (службової) кар'єри, службово-професійного просування офіцерів. Сьогодні військові дослідники визначають декілька видів кар'єри військовослужбовців, а саме:

— кар'єра внутрішньоорганізаційна — означає, що конкретний військовослужбовець у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, професійний ріст, підтримання і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію;

— кар'єра міжорганізаційна — означає, що конкретний військовослужбовець у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, зарахування до офіцерських кадрів ДПСУ, професійний ріст, підтримання і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Важливо враховувати і те, що внутрішньоорганізаційна і міжорганізаційна може бути спеціалізованою та неспеціалізованою, вертикальною, горизонтальною та східчастою<sup>7</sup>. З підвищенням професіоналізму піднімається рейтинг людини, а це і є її кар'єра.

<sup>6</sup> Олуйко В. М. Принципи державної кадрової політики в регіонах України // Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2002. — С. 150.

<sup>7</sup> Іщенко Д. В. Вказ. праця.



Керівники всіх структурних підрозділів повинні бути зацікавлені і сприяти професійному росту свого підлеглого персоналу на всіх рівнях ієрархії. Здатність виявити майбутніх керівників є важливим чинником успіху досягнення значних результатів в оперативно-службовій діяльності. Тому в регіональних управліннях, органах охорони кордону потрібно створювати систему підготовки, розвитку й просування майбутніх керівників, що є стратегічно важливим завданням.

Мета формування кадрового резерву полягає у прогнозі персональних просувань по службі, їх послідовності та забезпеченні реалізації різноманітних заходів з резервом висунення. Такий резерв повинен створюватися цільовим методом, як правило, на конкретні посади від начальника застави, йому рівних і вище. Слід звернути увагу, що у ДПС України прийнято, що при розробці рішення про зарахування в резерв висунення принципів гласності, колегіальності, необхідно враховувати думку ради офіцерських зборів, атестаційних комісій, офіцерської громадськості. Що стосується питань реалізації кадрового резерву, то такий процес здійснюється поступово в міру вивільнення посад, на які плануються кандидати, та з урахуванням результатів підготовки у школі резерву.

Загалом, аналіз технології управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у Державній прикордонній службі дозволяє зробити висновок про те, що забезпечення реалізації державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в Адміністрації ДПСУ, регіональних управліннях, органах охорони та забезпечення державного кордону, комплексне вирішення питань комплектування ДПСУ висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити суспільно-економічні перетворення і розбудову специфічної структури держави, можна реалізувати тільки спільними зусиллями усіх керівників органів управління та на основі науково обґрунтованих підходів.

Звідси, на нашу думку, серед перспективних напрямків подальших розвідок даної проблеми є розробка теоретичних основ атестації персоналу, наукове обґрунтування перспективності кадрів (встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення терміну служби на одній посаді, в одній і тій самій військовій частині чи установі; можливості зміни професії чи спеціальності; організація систематичного підвищення кваліфікації; відповідний стан здоров'я). Крім цього, потребує всебічного вивчення проблема обґрунтування шляхів формування та розвитку **мотивації досягнення** посадових осіб різних ланок, а також визначення оптимального портрета якостей начальника прикордонної застави, начальника відділення прикордонного контролю, командира корабля (катера), коменданта прикордонної комендатури та інших посадових осіб.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою державного управління і менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України (протокол № 14 від 4 липня 2006 року)*

