

Тому, при формуванні та розвитку мотивації професійної діяльності підлеглих військовому керівнику, на нашу думку, необхідно акцентувати діяльність, основу якої складають мотиви, що входять саме в цей тип мотивації, тобто забезпечать стійку мотивацію професійної діяльності військовослужбовців. Ці типи мотивації професійної діяльності військовослужбовців, зрозуміло, ніколи не виступають у "чистому" вигляді. Фактично, мотивація військово-професійної діяльності завжди є складнішою за структурую та характером.

**Висновки.** Немає сумніву в тому, що, якби ми розкрили всю сукупність спонукань, якими керується військовослужбовець в процесі своєї професійної діяльності,

то побачили б, що має місце злиття, поєднання мотивів, які належать до різних видів, у відомому динамічній системі. Проте, в такому поєднанні мотивуючих моментів, переважним є мотиви однієї чи іншої з цих груп, і це визначає загальний вигляд мотивації професійної діяльності військовослужбовців у цілому.

1. Анянцев Б. Г. О проблемах современного человекознания. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с. 2. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Педагогика, 1975. – 303 с. 3. Мильман В. Э. Внутренняя и внешняя мотивация учебной деятельности // Вопросы психологии, 1987. – №5. – С. 129-138. 4. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. – М.: Просвещение, 1969. – 268 с.

Надійшла до редколегії 30.06.09

УДК 159.9:613+159.98:338.24

Є.М. Потапчук, д-р психол. наук, проф.

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*У статті визначені суть, вміст і психологічні особливості кадрової роботи з персоналом в Державній Прикордонній службі України. Психологічні основи кадрової роботи з персоналом виявляються в таких аспектах як: професійний (залучення до служби професійно підготовлених осіб, професійний розвиток персоналу, кар'єрне зростання, підтримка належного рівня і якості укомплектованості організації); творчий (спонукання осіб до активності, виявлення новаторських, творчих нахилів і мотивів); духовно-моральний (виховання у персоналу особистої відповідальності за доручену справу і власну поведінку).*

**Ключові слова:** кадрова робота, персонал, Державна Прикордонна служба України

*In article the essence, the maintenance and psychological features of personnel work, with the personnel in Frontier Service of Ukraine are certain. Psychological bases of personnel work with the personnel are shown in such aspects as: professional (attraction to service of professionally prepared persons, professional development of the personnel, career growth, support of appropriate level and quality of level of equipment of the organisations); creative (prompting of persons to activity, revealing of innovative, creative inclinations and motives); spiritually moral (education at the personnel of personal responsibility for the charged business and own behaviour).*

**Keywords:** personnel work, the personnel, Frontier Service

**Вступ.** Найважливішою передумовою зміцнення держави є розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики. Однак, як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики є досить складним, багатограним процесом. Ефективне функціонування будь-якого відомства є неможливим без залучення персоналу з певними структурними, кількісними та якісними характеристиками. Особливо це стосується спеціалізованих та правоохоронних органів держави, зокрема Державної прикордонної служби України (ДПСУ). Зазначимо, що вимоги до відбору персоналу обумовлюються специфікою прикордонної служби, яка є складним, а часом й екстремальним, видом діяльності. Прикордонники мають бути готовими до виконання складних завдань з охорони державного кордону (вести боротьбу з нелегальною міграцією, контрабандою, транснаціональною злочинністю, наркобізнесом тощо), ризикуючи при цьому власним життям та здоров'ям. Зважаючи на це, підбір і розстановка людських ресурсів прикордонного відомства на відповідні посади є першочерговим завданням, що суттєво актуалізує роль та місце кадрового менеджменту. Через це проблема формування людського і, зокрема, управлінського потенціалу стає все більш нагальною і вимагає активізації кадрової роботи та пошуку ефективних шляхів її оптимізації в органах охорони державного кордону.

**Метою** даної статті є визначення сутності, змісту та психологічних особливостей кадрової роботи у прикордонному відомстві держави.

**Результати дослідження.** У результаті аналізу наукової літератури було виявлено, що термін "кадрова політика" є багатоаспектним і досить значущим для психології загалом та психології діяльності в особливих умовах зокрема. Також було визначено наявність від-

мінностей у розумінні його змісту. Одні дослідники (О. Воронько, В. Олуйко) [1-2] інтерпретують кадрову політику як визначення стратегії роботи з кадрами кожного суб'єкта управлінської діяльності, свого роду програму діяльності. Інші, зокрема В. Лукьяненко та В. Сулемов [3-4], вважають, що кадрова політика тотожна кадровій діяльності, тобто тлумачать її досить широко, включаючи в неї кадрову роботу. Підсумовуючи це, можна зробити висновок про те, що між даними поняттями немає чіткої межі, але вони не тотожні за сутністю, змістом і технологією реалізації, тому що віддзеркалюють різні етапи та сторони кадрового процесу. Що стосується словосполучення "кадрова робота", то воно відображає діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики. Іншими словами, це є сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації, або ж організації та здійснення роботи з кадрами.

Значущим для нашого дослідження є поняття кадрових процесів, яке розглядається Л.М. Титаренко як сукупність послідовних дій для досягнення певного результату в кадровій політиці, об'єктивну повторюваність кадрових явищ [1]. Ці процеси відображають кадрові відносини, тобто сукупність взаємодій між суб'єктами та об'єктами кадрової політики. Зясовано, що під час формування і реалізації кадрової політики у ДПСУ особливого значення набуває реалізація принципу індивідуально-психологічного підходу до формування кадрового складу прикордонного відомства [2-3]. Цей принцип реалізовується в низці випадків добору, розстановки і виховання кадрів, коли необхідно враховувати їх особистісні якості та вимоги до організації роботи з ними, зокрема при: індивідуальному конкурсному відборі претендентів для зарахування на військову службу до ДПСУ; оцінці діяльності кожного охоронця кордону, кон-

тролі за його службовою діяльністю та періодичній атестації; побудові індивідуальної службової кар'єри, ротації кадрів, просуванні по службі через виконання індивідуальних процедур і вимог щодо зарахування до кадрового резерву; процесі стажування та призначенні на посаду; індивідуальній системі перепідготовки прикордонників, підвищенні їхньої кваліфікації та професійної самоосвіти; індивідуалізації підбору для вступу до профільними навчальних закладів осіб, які здатні проходити службу у ДПСУ, тощо.

Таким чином, *державна кадрова політика у системі органів, які складають сектор безпеки держави* (у тому числі – ДПСУ), є комплексом прийнятих загальнодержавних рішень щодо забезпечення військових формувань та правоохоронних органів висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності науково обґрунтованих методів роботи з персоналом.

Розглядаючи психологічні аспекти реалізації кадрової політики, слід зазначити, що вона покликана в ідеях, принципах, критеріях віддзеркалювати закономірності розвитку реальних кадрових процесів, сталі, постійні міжособистісні зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. Крім цього, слід враховувати суб'єктивізм кадрової роботи, яка в багатьох випадках визначається суб'єктивними діями окремих осіб – лідерів, керівників відповідних структур [4 та ін.]. Саме спосіб їх мислення визначає форми та механізми реалізації кадрової політики в органах, що здійснюють діяльність в особливих умовах.

Загалом, за результатами аналізу наукових джерел, ми дійшли висновку, що психологічні засади кадрової роботи з персоналом спеціалізованих та правоохоронних органів держави виявляються у таких аспектах як: професійний (залучення до служби професійно підготовлених осіб, професійний розвиток персоналу, кар'єрне зростання, підтримання належного рівня та якості умовно-комплексованості організацій); творчий (спонування осіб до активності, виявлення новаторських творчих устремлень та мотивів); духовно-моральний (виховання у персоналу особистої відповідальності за доручену справу та власну поведінку). Крім цього потрібно зазначити, що людські ресурси прикордонної організації складаються з ресурсів конкретних осіб (персоналу), соціально-психологічних і духовних ресурсів (організаційної культури). Перш за все, мова йде про всю гаму індивідуально-психологічних виявів особистості, яких потребує від неї специфіка прикордонної служби: фізичні і психічні можливості, знання, навички, вміння, фізичний та інтелектуальний розвиток, моральний потенціал та ін. Крім цього, реалізація людських можливостей суттєво залежать від характеру спільної діяльності людей в організації та від соціально-психологічних процесів у прикордонних колективах.

Прикордонному відомству для якісного комплектування кадровим складом органів охорони державного кордону потрібно вирішувати низку важливих завдань, зокрема: визначати щорічну і перспективну потребу в кадрах усіх категорій персоналу з урахуванням посад і профілю їх діяльності; формувати замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, укладати відповідні угоди з вищими навчальними закладами України; добирати кадри з інших військових формувань та правоохоронних органів відповідно до вимог керівних документів з урахуванням особливостей кожної вакантної посади; поєднувати принципи комплектування керівних посад кадрами органів охорони державного кордону шляхом їх просування по службі та добору керівників і спеціалістів з інших структур; прово-

дити цілеспрямовану роботу з кадровим резервом (організувати і здійснювати навчання, стажування персоналу); прогнозувати розвиток структур органів охорони державного кордону, проводити атестацію персоналу, здійснювати контроль за підвищенням його кваліфікації, створювати належні умови для його самоосвіти в період проходження ним служби [5].

Загалом, зміцнення і послідовна оптимізація кадрового потенціалу органів охорони державного кордону вимагає від кадрових підрозділів створення єдиної системи добору, розстановки, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, яка відображає цілеспрямовану діяльність кадрових підрозділів щодо залучення до служби (на посади офіцерів, прапорщиків, військовослужбовців за контрактом), до роботи (на посади працівників) відібраних кандидатів, які володіють якостями, необхідними для виконання завдань конкретного прикордонного підрозділу чи органу охорони державного кордону. Розстановка персоналу передбачає задоволення кадрових потреб прикордонних підрозділів конкретними фахівцями, які мають необхідні професійно-кваліфікаційні характеристики, відповідні досвід прикордонної служби та рівень культури і виховання. Тобто, йдеться про призначення на конкретні посади тих прикордонників, які за своїми індивідуально-психологічними та професійними характеристиками максимально відповідають цим посадам.

Зважаючи на загальні підходи до тлумачення поняття "кадрова робота", ми дійшли висновку, що поняття "кадрова робота з персоналом ДПСУ" відображає сукупність логічно та організаційно взаємопов'язаних форм і методів діяльності щодо реалізації цілей та завдань кадрової політики з добору, розстановки, організації підготовки та перепідготовки кадрів для органів охорони державного кордону. Запропоноване визначення дає можливість виділити основні суттєві структурні елементи кадрової роботи в органах охорони державного кордону, а саме: головну мету, суб'єкти та об'єкти кадрової роботи, основні напрямки кадрової роботи, форми, методи і засоби кадрового забезпечення. Кінцева мета цього процесу – задоволення потреби у висококваліфікованому персоналі та ефективне його використання в інтересах виконання завдань охорони державного кордону. Досягнення такої мети потребує реалізації індивідуально-психологічного підходу до добору, розстановки, підготовки і раціонального використання персоналу. У цьому контексті заслуговують на увагу результати дослідження І. Васильчука, яким виявлено та обґрунтовано основні психологічні умови оптимізації кадрової роботи з персоналом органів охорони державного кордону [3]. На думку дослідника такими умовами є: активізація взаємодії співробітників кадрових підрозділів з психологами органів охорони державного кордону; підвищення компетентності посадових осіб органів охорони державного кордону з питань добору та розстановки кадрів, а також прогнозу їх персональних просувань по службі; актуалізація мотивуючої та прогностичної функцій в діяльності атестаційних комісій в органах охорони державного кордону. Крім цього І. Васильчук вказує, що покращення кадрової роботи потребує: удосконалення психологічних методик кадрового менеджменту; професіоналізації співробітників кадрових підрозділів, універсалізації їх підготовки з обов'язковим підвищенням рівня психологічної підготовки.

Слід зазначити, що наявні проблеми кадрового планування і планування кар'єри персоналу Державної прикордонної служби допомагає вирішити атестування кадрів, результати якого враховуються при доборі, розподілі та використанні прикордонників. Поняття "атес-

тування в органах охорони державного кордону" є адміністративною процедурою встановлення професійної відповідності співробітника Державної прикордонної служби України вимогам займаній посади, що сприяє розвитку його внутрішньо потенціалу, а також обов'язкового вжиття за результатами атестації організаційно-кадрових заходів стимулювання і заохочення в порядку, встановленому законодавством [6].

Беручи до уваги думки фахівців, до змісту професійно-психологічних завдань атестування персоналу ми відносимо: з'ясування професійної відповідності спеціаліста займаній посаді та кваліфікаційній категорії, на яку він претендує; стимулювання росту його професійно-особистісного потенціалу; сприяння підвищенню професійного-освітнього рівня; здійснення корекції професійних деформацій особистості та нейтралізація несприятливих, з професійної точки зору, якостей фахівця.

Звідси можна вести мову про основні функції атестаційних комісій в органах охорони державного кордону, якими є: контрольна функція (встановлення кількісних характеристик: як і скільки часу проходить службу прикордонник; встановлення якісних характеристик (наскільки ефективно проходить службу прикордонник), мотиваційна функція (атестація мотивує прикордонника до самостійного виявлення недоліків та шляхів їх усунення; атестація активізує прикордонника до самовдосконалення); прогностична функція (прогноз та планування підвищення професійної кваліфікації прикордонника; прийняття рішення про висунення прикордонника на іншу посаду або зарахування до кадрового резерву).

**Висновки.** Загалом, результати теоретичного аналізу кадрової роботи у спеціалізованих та правоохоронних органах держави вказують на те, що удосконалення кадрової роботи обов'язково повинне включати: розробку та впровадження професіограм основних прикордонних спеціальностей і відповідних психограм особистості спеціалістів; відпрацювання механізму поєднання цілей оперативно-службової діяльності Держприкордонслужби з особистісними цілями її персоналу. Одним з найважливіших етапів кадрового менеджменту в органах охорони державного кордону є добір персоналу, який має відповідати вимогам діяльності в особливих умовах. Слабким місцем у цій роботі залишаються зв'язки у середині системи взаємодії суб'єктів кадрового менеджменту, а також суб'єктивізм та необґрунтована

ність у прийнятті рішення щодо прийняття кандидатів на прикордонну службу. Практика свідчить, що висновки психологів органів охорони кордону мають переважно умовно-рекомендаційний характер для співробітників кадрових підрозділів і тим більше для керівників, наділених правом ухвалення кадрових рішень. Звідси виникає необхідність в підвищенні психологічної компетентності керівників прикордонних підрозділів з питань кадрової роботи з підлеглим персоналом. Це, у свою чергу, зумовлює потребу в активізації досліджень психологічних аспектів кадрової роботи з персоналом прикордонного відомства. Насамперед, потрібно створити систему інтеграції висновків кадрових служб, підрозділів, які здійснюють аналіз ефективності діяльності органів охорони державного кордону та підрозділів професійного добору й психологічного забезпечення в інтересах удосконалення системи управління персоналом в органах охорони державного кордону, а також необхідно вивчити широкий комплекс питань, пов'язаних з розробкою психологічних методик удосконалення кадрового менеджменту, серед яких розробка цільових тренінгових програм індивідуально-професійного зростання офіцерів з урахуванням не тільки їхніх індивідуально-психологічних особливостей, а й специфіки очолюваних ними підрозділів охорони державного кордону.

1. Титаренко Л.М. Державна кадрова політика: соціально – психологічний та гуманітарний компоненти удосконалення підготовки управлінських кадрів // Автореф. дис. ... канд. політ наук: 23.00.02 / ОНЮА. – Одеса, 2005. – 18 с. 2. Пісковий С. В. Деякі рекомендації щодо організації та проведення кадрової роботи в регіональних управліннях, органах, закладах і установах Державної прикордонної служби України. // Науковий вісник Державної прикордонної служби України: науково-практичний альманах; за ред. О. В. Богуша. – Хмельницький: Вид-во Нац. академії Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2004. – № 2. – С. 42–45. 3. Васильчук І. І. Психологічні умови оптимізації кадрової роботи з персоналом Державної прикордонної служби України: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / І.І. Васильчук; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2008. – 20 с. 4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навчальний посібник. – Івано-Франківськ: "Плай", 2001. – 695 с. 5. Іщенко Д. В. Шляхи удосконалення кадрової роботи органів управління Державної прикордонної служби // Д. В. Іщенко // Науковий вісник Державної прикордонної служби України: науково-практичний альманах; за ред. О. В. Богуша. – Хмельницький: Вид-во Нац. академії ДПСУ, 2003. – № 4. – С. 8–11. 6. Христофоров І. Ф. Досвід і проблеми організації роботи Вищої атестаційної комісії / І. Ф. Христофоров // Науковий вісник Державної прикордонної служби України: науково-практичний альманах; за ред. О. В. Богуша. – Хмельницький: Вид-во Нац. академії ДПСУ, 2003. – № 3. – С. 32–39.

Надійшла до редколегії 02.09.09

О.Д. Сафін, д-р психол. наук, проф.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСОБЛИВИХ УМОВАХ: ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

*У статті викладені найбільш важливі методологічні аспекти дослідження проблеми удосконалення управлінської діяльності військового керівника в особливих умовах, визначена специфіка її психолого-акмеологічного супроводу.*

**Ключові слова:** управлінська діяльність, військовий керівник, психолого-акмеологічний супровід

*In articles the most important methodological aspects of research of the problem of perfection of administrative activity of the military head in special conditions are stated, its specificity psychological and akmeological supports is defined.*

**Keywords:** administrative activity, the military head, psychological and akmeological support.

**Вступ.** Сучасний стан управлінської діяльності в особливих умовах, як показує аналіз, вимагає вироблення і реалізації ефективних заходів щодо її психолого-акмеологічного супроводу і подальшої оптимізації. Методологія дослідження даної проблеми на основі підходів, що склалися, як свідчить практика управління, не забезпечує виявлення якісно нових резервів. Досягнення, отримані колись за рахунок диференціації соці-

альної знання, у сучасних умовах не відіграють такої вирішальної ролі. Подальше роз'яснення, відособлення наук починає впливати негативним чином на процес усвідомлення істини. До аналогічного висновку про необхідність перегляду парадигми, що склалася, і схематики дослідження приходять багато вчених-новаторів.

**Метою** даної статті є виявлення найбільш важливих методологічних аспектів дослідження проблеми вдосконалення управлінської діяльності в особливих умо-