

## ДО ПИТАННЯ ПРО ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

УДК 159.9: 351.746.1: 342.951 (477)

**В. В. Половніков**

Реалізація курсу щодо запровадження інтегрованого управління у сфері охорони та захисту державного кордону України, запровадження у діяльність керівників всіх структурних органів (підрозділів) Державної прикордонної служби (ДПС) України передового досвіду провідних країн Європи і світу передбачає необхідність поглибленого вивчення та врахування не лише загальних питань інтеграційних спрямувань, а й проблематики управління персоналом.

Це висуває якісно нові вимоги до теорії і практики організації управлінської діяльності загалом та обумовлює необхідність створення адаптованого до сучасних умов механізму управління персоналом зокрема. При цьому, важливе значення, перш за все, має єдине розуміння поняття та сутності управління персоналом, його складових елементів.

Актуальність дослідження зумовлено тим, що загальні питання сучасного управління (менеджменту) окремими видами організацій, підприємств, установ були предметом розгляду багатьох наукових досліджень як українських, так і зарубіжних учених. Разом із тим, специфіка управлінської діяльності військових фахівців, у тому числі у галузі охорони та захисту державного кордону України, висвітлена лише в обмеженій кількості наукових праць таких учених, як О. Бойко, М. Литвин, Т. Мацевко, Б. Олексієнко, М. Тарнавський, В. Шевчук та ін. При цьому окремого комплексного дослідження за темою, що досліджується, не проводилось.

Питання управління персоналом ДПС України також досліджувались лише фрагментарно. Це спонукає до більш ретельнішого вивчення цих питань, адже саме персонал ДПС України реалізує на практиці всі ті завдання, що

постають перед прикордонним відомством на сучасному етапі його розвитку і від нього залежать кінцеві результати діяльності ДПС у цілому.

Метою статті є аналіз змісту складових елементів і співвідношення понять “управління персоналом” і “робота з персоналом” ДПС України.

З теорії відомо, що процес удосконалення управління будь-якою системою тісно взаємопов’язано з питаннями вдосконалення роботи з персоналом. Сильне та ефективне керівництво будь-якою організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул у досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Питання управління персоналом є предметом вивчення і досліджень багатьох наук: науки управління (менеджменту), соціології, психології, фізіології, трудового і адміністративного права тощо. У науковій літературі, присвяченій цим питанням, об’єкти управління називаються по-різному – персонал, кадри, особовий склад, людські ресурси.

З огляду на цю особливість, а також на те, що правильна організація будь-якої діяльності й ефективного управління її розвитком є можливими лише при чіткому розрізненні базових понять, перш за все, слід здійснити аналіз сутності поняття персоналу ДПС України.

Згідно зі словником іншомовних слів “персонал” (від лат. *personalis* – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії [4, с. 516].

Раніше, особливо за часів СРСР, більш частіше в теорії та практиці вживалось поняття “кадри”, яке, у свою чергу, уже зазначеним словником визначається, як похідне (від фр. *cadres*): 1) основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових та інших громадських організацій певної галузі діяльності; у широкому розумінні – узагалі всі постійні працівники; 2) командний і рядовий склад та збройних сил держави, що перебуває на дійсній службі [4, с. 299].

Аналіз змісту зазначених вище понять та їх використання в науковій літературі надає можливість зробити висновок про те, що окремі науковці відзначають принципову відмінність на концептуальному рівні між поняттями “персонал” і “кадри”, інші – роблять висновок про тотожність цих понять. Не зупиняючи увагу на цьому, ми застосовуватимемо більш вживане поняття “персонал”, узагальнюючи при цьому весь особовий склад ДПС, який, відповідно до ст. 14 Закону України “Про Державну прикордонну службу України”, складається із військовослужбовців та працівників ДПС України.

Саме військовослужбовці і працівники ДПС, завдяки своїм знанням, здібностям, досвіду, творчому потенціалу, приводять у дію всі інші ресурси ДПС, роблять можливим досягнення поточних і стратегічних цілей у питаннях розбудови державного кордону, виконання завдань оперативно-службової діяльності, забезпечують її “конкурентоспроможність” і постійний розвиток. Люди, а не озброєння, техніка й технічні засоби охорони державного кордону, не статuti та інструкції – є основою ДПС. А це означає, що багато недоліків і прорахунків у діяльності ДПС є наслідком незадовільної роботи з персоналом. Не випадково, що більшість рішень Колегій ДПС України останніх років вказують на недоліки в управлінській діяльності і спрямовані на вдосконалення роботи з персоналом.

Персонал завжди виступає провідником політики держави, носієм традицій та знань. Об’єктивну потребу в персоналі зазнає кожна організація. Тому робота з персоналом завжди виокремлюється в самостійний напрямок, а функція управління персоналом намагається відокремитися в організаційно-структурному відношенні [5, с. 446].

У науковій літературі розглядаються різні класифікації персоналу. За своїм соціально-правовим статусом увесь персонал ДПС поділяється на дві великі категорії: військовослужбовці і працівники.

Кожен військовослужбовець ДПС має військове звання відповідно до Закону України “Про загальний військовий обов’язок і військову службу”. Військові звання поділяються на армійські та корабельні згідно з додатком 3 до

Статуту внутрішньої служби Збройних сил України. Відповідні військові звання має: рядовий склад; сержантський і старшинський склад; склад прапорщиків і мічманів; молодший, старший та вищий офіцерський склад ДПС [1].

Працівники ДПС України – особи, які не мають військових звань і працюють у ДПС за трудовою угодою або за контрактом (у повсякденній практиці їх прийнято називати вільнонайманими працівниками). На працівників цієї категорії повною мірою поширюється загальне трудове законодавство, а на державних службовців – ще й Закон України “Про державну службу”.

Така класифікація персоналу зорієнтована, перш за все, на те, що ДПС є правоохоронним органом спеціального призначення і військовим формуванням одночасно. Військовослужбовці складають переважну більшість особового складу ДПС і дотримуються військової дисципліни.

Військова служба у ДПС, як і у Збройних силах та інших військових формуваннях України, утворених відповідно до законів України, є державною службою особливого характеру. Особливістю взаємовідносин між військовослужбовцями ДПС є те, що на них покладаються обов’язки, які визначаються статутами та порадами Збройних сил України.

Згідно із статтями 29–30 Статуту внутрішньої служби Збройних сил України за своїм службовим становищем і військовим званням військовослужбовці можуть бути начальниками або підлеглими стосовно інших військовослужбовців. Начальник має право віддавати підлеглому накази і зобов’язаний перевіряти їх виконання. Підлеглий зобов’язаний беззастережно виконувати накази начальників, крім випадків віддання явно злочинного наказу, і ставитися до нього з повагою [5, с. 11].

У науковій літературі зустрічаються й інші основи класифікації персоналу. Називають об’єктивну, посадову, професійну, юридичну, функціональну та інші види класифікації. Усі вони будуються стосовно конкретних управлінських завдань.

За об'єктивною класифікацією, наприклад, персонал поділяється за так званими об'єктивними ознаками: віком, статтю, освітою, національністю, стажем роботи в системі, на посаді, професією, наявністю нагород, наукових ступенів і звань тощо. Така класифікація використовується дуже широко. Практично вивчення персоналу починається з виявлення об'єктивних даних про особовий склад.

Крім того, об'єктивна класифікація тісно пов'язана з посадовою, яка розподіляє персонал залежно від займаних ним посад. За цим критерієм весь персонал ДПС може бути класифіковано за групами, які відповідають посадам, названим у штатних розкладах. Ця класифікація долучається до професійної, відповідно до якої всі особи, зайняті в системі, поділяються за професіями, а в їх межах – за спеціальностями. Основою цієї класифікації є наявність спеціальної освіти. Посадова і професійна класифікація мають значення при організації і проведенні профорієнтаційної роботи, а також при розробці питань професіографії.

Згідно з адміністративно-правовим поділом державні службовці традиційно розглядаються з точки зору юридичної класифікації. Усі службовці поділяються на представників влади, посадових (службових) осіб і допоміжно-технічний або обслуговуючий персонал. Для управлінських цілей частіше використовується функціональна управлінська класифікація, згідно з якою прийнято виокремлювати три категорії працівників: керівників, спеціалістів, допоміжний персонал.

До керівників відносять осіб, відповідальних за прийняття і організацію виконання управлінських рішень, і таких, які мають підлеглих. Інакше кажучи, керівники мають права зовнішнього і внутрішньо-організаційного керівництва.

Безсумнівною перевагою цієї класифікації є її різноманітність, оскільки вона охоплює всіх без винятку осіб, які реалізують будь-які трудові функції в системі ДПС України.

З приводу визначення поняття “управління персоналом” також існує багато точок зору. Наведемо лише деякі з них. На думку авторів навчального

посібника “Теорія управління в органах внутрішніх справ”, наприклад, управління персоналом (кадрова функція) – це функція соціального управління, зміст якої визначається діяльністю з виявлення потреби в персоналі, який відповідає визначеним вимогам, його підбору, розстановки, навчання та виховання [5, с. 446]. Згідно з електронною енциклопедією, управління персоналом (менеджмент персоналу) – систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу. Діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [2].

Ми підтримуємо думку Н. Ситник, згідно з якою управління персоналом – поняття складне і багатозначне. Його використовують у таких значеннях:

- специфічна сфера людської діяльності, пов’язана з організацією і спрямуванням дій людей до конкретної мети;
- галузь наукових знань, яка вивчає теоретичні засади і практику управління людьми, що працюють в організації;
- безпосередньо процес керування, тобто конкретні заходи спрямування людей до досягнення мети [3].

Цікавим у цьому аспекті є зосередження уваги автора на понятті керівництва людьми як безпосередньому процесі здійснення конкретних заходів щодо спрямування людей на досягнення мети. Це є характерним для всіх рівнів управління і особливо для низової ланки структурних підрозділів ДПС, які виконують весь обсяг поставлених перед ДПС завдань і визначають загальні кінцеві результати її діяльності. Саме на рівні низової ланки, на нашу думку, формуються основи для реалізації задуму і досягнення кінцевої мети управління персоналом.

Ці обставини визначають необхідність використання поняття роботи з персоналом.

Поняття управління персоналом тісно пов’язано з поняттям “робота з персоналом”, але є ширшим за нього. Управлінням персоналом займаються органи управління ДПС, у тому числі спеціально створені для цього. Роботою з

персоналом – керівники органів (підрозділів) ДПС, заступники по роботі з персоналом, керівники і працівники кадрових апаратів.

Аналіз практики діяльності органів (підрозділів) ДПС свідчить про існування певних протиріч між загальними цілями управління персоналом й можливостями щодо їх реалізації у процесі роботи з персоналом і повсякденного керівництва підлеглими на місцях, недооцінку ролі і місця безпосередніх виконавців, умов, в яких відбувається процес повсякденного керівництва. Це стосується багатьох складових управління персоналом: відбору і розстановки персоналу; підготовки і мотивації персоналу; оцінки персоналу; забезпечення соціального і правового захисту тощо.

Загалом до складових елементів управління персоналом слід віднести такі: розробка концепції управління персоналом, кадрової політики і кадрової стратегії; облік кадрів, інвентаризація кадрового складу, ведення кадрової документації; планування персоналу; набір/відбір персоналу; професійна орієнтація і адаптація персоналу; підготовка і розвиток персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; створення організаційної культури.

Управління персоналу доцільно розглядати з позиції чотирьох рівнів: політичний – домінує робота з розробки кадрової політики; стратегічний – домінує управління людськими ресурсами; тактичний – домінує, власне, управління персоналом; оперативний – домінує робота з персоналом [2].

Управління персоналом ДПС є однією з вирішальних складових управління ДПС України, яка реалізує на практиці загальну стратегію добору, використання, підготовки та виховання кадрів ДПС. У процесі управління реалізується система основних цілей, принципів, форм, методів, завдань та способів роботи щодо забезпечення органів і підрозділів ДПС кадрами, які мають необхідні ділові, моральні та професійні якості.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління персоналом ДПС – це комплекс заходів, що здійснюється в процесі управління ДПС, змістом якого є:

– забезпечення органів і підрозділів фахівцями, які відповідають певним вимогам, а також інформацією про них, упровадження науково обґрунтованих методів добору, розстановки, навчання, виховання, стимулювання кадрів, правового регулювання проходження служби, надання соціального і правового захисту;

– здійснення безпосереднього керівництва, тобто конкретних заходів роботи з персоналом з метою досягнення визначеної мети.

Робота з персоналом ДПС є одним із засобів здійснення управління персоналом. Елементи роботи з персоналом утворюють систему, яку спеціалісти іменують “системою роботи з персоналом”. Помилки й упущення в процесі роботи з персоналом спричиняють ускладнення або додаткові витрати сил, засобів і часу для реалізації інших її елементів й мети управління персоналом ДПС у цілому.

Основними елементами роботи з персоналом у ДПС є: організаційно-штатна робота; відбір персоналу; розстановка персоналу; підготовка персоналу; присвоєння військових звань; оцінка персоналу; забезпечення службового просування персоналу; виховання персоналу; соціальне забезпечення персоналу; стимулювання службової активності персоналу; укріплення законності та військової (службової) дисципліни в діяльності персоналу; звільнення персоналу; робота з ветеранами.

Напрямами подальших наукових розвідок вважаємо дослідження: ролі та місця управління персоналу в управлінні ДПС України; цілей, принципів, форм і методів управління персоналом ДПС України; особливостей управління персоналом оперативно-розшукових підрозділів ДПС України.

### **Список використаної літератури**

1. Статути Збройних Сил України. – К. : Атіка, 2008. – 432 с.
2. Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>.



3. Ситник, Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник / Н. І. Ситник. – Режим доступу : [http://inkos.com.ua/article\\_info.php?articles\\_id=59](http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=59).

4. Словник іншомовних слів / за ред. член-кор. АН УРСР О. С. Мельничука. – К. : Головна редакція УРЕ, 1974. – 775 с.

5. Теорія управління в органах внутрішніх справ : навчальний посібник / за ред. В. А. Ліпкана. – К. : КНТ, 2007. – 884 с.

*Рецензент: кандидат психологічних наук, доцент Журавльов В. В.*