

Ю. О. Максимюк,
аспірант кафедри державного управління і менеджменту
Національна академія державного управління при Президентові України

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті розглядаються методи управління персоналом, їх визначення і класифікація, розкривається сутність основних методів управління керівним персоналом Державної прикордонної служби України.

The article examines methods of personnel management, their definition and classification, revealed the essence of the main methods of managing staff of the State Border Service of Ukraine.

Ключові слова: методи, управління персоналом, прикордонний колектив, Державна прикордонна служба України.

Key words: methods, personnel management, border collective, State Border Guard Service of Ukraine.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління персоналом Державної прикордонної служби України (ДПСУ) обумовлюється характером прикордонної служби, яка є складним й екстремальним видом діяльності. Прикордонники мають бути готовими до виконання складних завдань з охорони державного кордону, ризикуючи при цьому власним життям та здоров'ям. Специфіка діяльності, складність та різноманітність функцій і завдань, які стоять перед органами ДПСУ, вимагають сьогодні не лише ширшого кола знань, досвіду роботи та професіоналізму службовців, а й від керівника кожної ланки управління уміння правильно організувати роботу підлеглих, від якої буде залежати подальший розвиток Державної прикордонної служби України як правоохоронного органу спеціального призначення, що гарантує безпеку держави на кордоні та у її виключній (морській) економічній зоні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблему принципів і методів управління персоналом досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як

В. Бакуменко, Л. Балабанова, А. Блінов, М. Бухалков, В. Воротін, А. Вязігін, І. Геленко, А. Єгоршин, Б. Єрмолін, П. Журавльов, А. Кібанов, О. Кириченко, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Н. Нижник, Ю. Одегов, Д. Обухов, В. Петюх, В. Слиньков, С. Шекшня, Г. Щокін, А. Ятченко, Дж. Брайсон, Р. Дафт, Г. Десслер, П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Фарнхам та ін.

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. визначають персонал як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [5, с. 10].

Методами управління персоналом науковці О.Кириченко, І.Геленко, А.Ятченко називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом є своєрідними "сигналами", які організація посилає своїм працівникам для орієнтації їхньої поведінки [4, с. 344].

Під управлінням персоналу розуміється складна, комплексна технологія роботи з персоналом, покликана раціональним чином розпорядитися здатностями/здібностями (спроможностями) і професійними

можливостями людини в організації, на підприємстві, в державному органі. Це функціональна сфера діяльності, завдання якої — забезпечення організації кадрами в необхідній кількості і необхідної якості, їх правильна оцінка, розстановка і розвиток. Це — також вид людської діяльності, який являє собою цілеспрямовану дію на людей, що активізує їх спільну діяльність [7, с. 7].

Воротін В.Є. розглядає методи управління як сукупність найбільш стійких і характерних дій управлінського апарату (персоналу), які властиві певній системі управління, і саме ці дії визначаються сутністю даної системи управління [1, с. 121].

Мета статті — здійснити аналіз основних методів управління персоналом Державної прикордонної служби України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою реалізації Закону України "Про Державну прикордонну службу" підняття на новий якісний рівень всієї організаційної роботи з кадрами Колегією Державної прикордонної служби визначено основні завдання удосконалення кадрової роботи [3, с. 11]:

- комплексне вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового ресурсу та його потенціалу в усій сфері кадрової роботи;

- широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних для органів охорони Державного кордону співробітників;

- планомірна робота з керівними кадрами та резервом висунення, планування кар'єри, підготовки кандидатів для висунення на вищі посади, ротацийні переміщення керівників та працівників, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація роботи керівників усіх рівнів та кадрових служб щодо стабілізації військових колективів, підвищення ділової активності персоналу всієї номенклатури посад, удосконалення організаційно-фінансових, матеріальних та морально-психологічних стимулів;

- підняття на якісно новий рівень значення кадрових служб у забезпеченні соціальних гарантій в ділянці зайнятості персоналу відповідно до трудового внеску кожного у справу розвитку державного кордону;

- запровадження демократичних форм оцінки, добору та розстановки кадрів; забезпечення широкої гласності у роботі;

- створення системи підготовки спеціалістів для кадрових підрозділів, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації;

- повне оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази;

- удосконалення системи управління кадрами.

Складність та різноманітність завдань, які стоять перед органами Державної прикордонної служби України, вимагають від керівників кожної ланки управління застосування науково обґрунтованих методів управління, зокрема методів управління персоналом.

За змістом методи управління персоналом ідентифікуються з функціями управління: плануванням,

організацією, мотивацією і контролем. Відповідно до цього виділяють основні три групи методів управління персоналом: організаційно-адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Розглянемо ці методи.

Організаційно-адміністративні методи управління включають прийоми і способи дії суб'єкта управління на об'єкт управління на основі сили і авторитету влади. Відповідно до Закону України "Про Державну прикордонну службу України" [6].

Державна прикордонна служба України є правоохоронним органом спеціального призначення і має таку загальну структуру:

- спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у справах охорони державного кордону — Адміністрація Державної прикордонної служби України. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у справах охорони державного кордону реалізує державну політику у сфері захисту державного кордону України, здійснює управління Державною прикордонною службою України, бере участь у розробленні та реалізації загальних принципів правового оформлення і забезпечення недоторканності державного кордону та охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні. Керівництво Державною прикордонною службою України та діяльністю спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону здійснює Голова Державної прикордонної служби України. Голова Державної прикордонної служби України несе персональну відповідальність за виконання завдань, покладених на Державну прикордонну службу України;

- територіальні органи спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону;

- регіональні управління;

- морська охорона, яка складається із загонів морської охорони. До складу загону морської охорони входять кораблі, катери та судна забезпечення;

- органи охорони державного кордону, до складу яких входять:

- а) прикордонні загони, до складу яких можуть входити прикордонні комендатури, відділи прикордонної служби, прикордонні застави, контрольно-пропускні пункти, відділення прикордонного контролю. Прикордонний загін є основною оперативно-службовою ланкою Державної прикордонної служби України, на яку покладаються охорона певної ділянки державного кордону самостійно чи у взаємодії з іншими органами охорони державного кордону та Морською охороною, забезпечення дотримання режиму державного кордону і прикордонного режиму, а також здійснення в установленому порядку прикордонного контролю і пропуску через державний кордон України осіб, транспортних засобів, вантажів;

- б) окремі контрольно-пропускні пункти є оперативно-службовою ланкою Державної прикордонної служби України, на яку покладається здійснення в установленому порядку прикордонного контролю і пропуску через державний кордон України осіб, транспортних засобів, вантажів;

в) авіаційні частини є оперативно-службовою ланкою Державної прикордонної служби України, на яку покладаються охорона державного кордону у взаємодії з іншими органами охорони державного кордону і Морської охорони, забезпечення дотримання режиму державного кордону і прикордонного режиму, а також здійснення охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні.

Органи охорони державного кордону безпосередньо виконують поставлені перед Державною прикордонною службою України завдання щодо забезпечення недоторканності державного кордону України;

— розвідувальний орган спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону. Організаційна структура розвідувального органу спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону визначається Президентом України;

— органи забезпечення: підрозділи технічного, матеріального, медичного та інших видів забезпечення її діяльності, які функціонують як самостійно, так і в складі відповідно спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у справах охорони державного кордону, його територіальних органів, Морської охорони, інших органів охорони державного кордону, навчальних закладів Державної прикордонної служби України;

— підрозділи спеціального призначення: оперативного документування, оперативно-технічні, забезпечення внутрішньої безпеки та власної безпеки.

У системі Державної прикордонної служби України є також навчальні заклади, науково-дослідні установи.

Організаційні відносини служать основою для побудови ієрархії владності, тобто співвідношення прав і відповідальності уздовж усієї ієрархічної системи організаційних відносин.

Організаційно-адміністративне управління здійснюється в наступних основних видах: а) пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, адресується конкретним керованим об'єктам або особами, впливає на конкретну ситуацію; б) встановлення правил, що регулюють діяльність підлеглих (нормативне регулювання), розробку стандартних процедур адміністративної дії; контроль і нагляд за діяльністю організацій і окремих працівників.

Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. У рамках організації можливі наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів:

— обов'язковий припис (наказ, заборона і тому подібне);

— договірні методи (консультація, дозвіл компромісу);

— рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція).

До складу організаційно-адміністративних входять дисциплінуючі методи. Метод дисциплінарної дії припускає у разі невиконання організаційно-адміністративних

актів управління, порушення встановлених правил і норм поведінки накладення суб'єктом управління на виконавців стягнень, передбачених Дисциплінарним статутом Збройних Сил України.

Економічні методи управління — це способи дії на людей, мотивації, що спираються на економічні механізми і стимулювання активної виробничої діяльності, на облік їх економічних інтересів. Економічні інтереси утворюють складну систему, що складається з інтересів держави, організації (Державної прикордонної служби України) і особи. Між цими інтересами завжди існують протиріччя, тому проблема їх поєднання завжди належала до найбільш складних.

Ф.Тейлор і А.Файоль обґрунтували необхідність економічних методів управління. У розробленій ними системі організації праці велике значення надавалося винагороді. Вони сформулювали принцип преміювання хороших працівників, які підвищують свою продуктивність [2, с. 6—7].

Прикордонний колектив це — соціальна сукупність військовослужбовців Державної прикордонної служби України, об'єднаних загальною діяльністю, єдністю моралі, службового обов'язку, товариськими стосунками. Соціально-психологічні методи управління включають специфічні прийоми дії на процес формування і розвитку колективу, на процеси, що протікають усередині нього.

Ці методи засновані на використанні соціально-психологічного механізму, що діє в колективі, до складу якого входять формальні і неформальні групи, роль і статус особи, система взаємин, соціальні потреби й інші соціально-психологічні аспекти.

Соціально-психологічні методи управління відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрям дії. Керівник повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створити ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують. Для цього потрібно використати методи мотивації (способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації). Їх класифікують за об'єктами мотивації, видами потреб, спрямованості. Найважливішими мотиваційними методами є переконання, спонукання, заохочення, метод особистого прикладу, інформування та ін.

Кожен з них демонструє великі можливості для керівника в управлінні поведінкою і свідомістю людей. Так, наприклад, метод переконання полягає в тому, що суб'єкт управління за допомогою різного роду аргументів і фактів переконує виконавця в доцільності виконання завдання і схиляє його діяти саме таким способом, який пропонується суб'єктом. Основна форма реалізації — рекомендація, тобто дія, що управляє, яка спирається на свідомість виконавця, його моральну відповідальність і старанну дисципліну, досвід і професійну кваліфікацію.

Метод спонукання припускає спонукання виконавця до якихось дій не стільки з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб виконавця. Форми реалізації цього методу — порада і прохання. Порада — це дія, при якій суб'єкт управління підказує виконавцю, який вибрати шлях вирішення проблеми, використовуючи накопичений досвід, спонукаючи виконавця до

самостійних дій, до самостійного пошуку відповідей на виникаючі питання. Прохання — це ввічлива форма розпорядження.

Виключно важливий особистий приклад керівника, що демонструє зразки потрібної поведінки або що вказує на зразкових працівників. Звичайно, сам керівник, передусім повинен відповідати тим вимогам, які він висуває своїм підлеглим, демонструючи єдність слова і справи. Якщо поведінка керівника еталон для підлеглих, то метод особистого прикладу діє автоматично. При використанні цього методу важливо враховувати, щоб приклад був доступний для освоєння і використання, а сам керівник не демонстрував своєї переваги над підлеглими.

Метод інформування припускає цілеспрямовану дію суб'єкта управління, що управляє, на об'єкт управління для отримання бажаного результату шляхом відбору, обробки і поширення інформації, необхідної суб'єкту для кращої орієнтації в ситуації і вибору оптимального варіанту дій для досягнення результату [2, с. 9].

Також відповідно до вищезазначених функцій управління (планування організації, мотивація і контроль) можна виокремити такі методи:

- методи планування здійснює розробку прогнозів і включає методи екстраполяції, регресивного аналізу, мозкової атаки, експертних оцінок, факторного аналізу, метод творчих нарад та ін.;

- метод творчих нарад передбачає комплексне обґрунтування шляхів розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідеї, виказані однією людиною, викликають у інших учасників нові ідеї, а ті в свою чергу породжують наступні ідеї, в результаті чого з'являється потік ідей. Мета цього методу — виявити якнайбільше варіантів удосконалення системи управління персоналом;

- методи ухвалення управлінських рішень виступають як сукупність етапів і процедур, необхідних для вирішення тієї або іншої проблеми, що виникає перед підсистемою, що управляє.

На етапі постановки проблеми провідну роль відіграють методи збору, зберігання, обробки й аналізу інформації, методи фіксації найважливіших подій, їх опису і оцінки, аналізу, аналогії, моделювання та ін.

Етап вирішення проблеми також пов'язаний з використанням методів збору інформації; крім того, на цьому етапі активно застосовуються інформаційні технології як комп'ютеризовані способи аналізу процесів ухвалення рішень.

На етапі вибору рішення застосовуються інші методи. Серед них передусім використовується метод оптимізації.

На етапі організації виконання рішення разом з методами прямої дії (наказ, розпорядження і тому подібне) застосовуються і непрямі методи управління — матеріальне і моральне стимулювання, формування соціально-психологічної готовності працівників до реалізації завдань.

На етапі контролю використовуються такі специфічні методи, як діагностичний, метод коригування та ін. [2, с. 10—11].

Крім того, в роботі з керівним персоналом можуть бути використані такі методи: метод інтерв'ювання,

співбесіди, з метою отримання інформації, необхідної для аналізу управлінської діяльності; метод використання анкет, тестування; метод активного (прямого) спостереження; графологічні методи визначення здібностей керівника (за почерком) та інші.

Отже, існує велика кількість різноманітних, вироблених наукою методів управління персоналом, але головною проблемою залишається застосування пріоритетного методу відповідно до певних обставин, визначення оптимального поєднання методів впливу, використання тих методів, які дадуть найбільший ефект і результативність в управлінській діяльності.

ВИСНОВКИ

Розвиток Державної прикордонної служби України в цілому залежить від професійно організованої системи управління персоналом, тому керівники всіх структурних підрозділів повинні усвідомлювати, розуміти та впроваджувати наведені методи управління персоналом як підґрунтя ефективного професійного росту своїх підлеглих на всіх рівнях ієрархії. Управління персоналом прикордонної служби — це і наука, і мистецтво ефективного управління державними службовцями-прикордонниками в умовах їх професійної діяльності в прикордонній сфері.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є вдосконалення системи управління персоналом: виокремлення функцій управління, поділ комплексу завдань за рівнями ієрархії управління, диференціація процесу кадрової роботи за фаховою підготовкою, а також вивчення закордонного досвіду управління персоналом в правоохоронних органах.

Література:

1. Воротін В. Форми та методи державного управління в умовах глобалізації / В. Воротін // Нова політика. — 2001. — № 1. — С. 56—61.
2. Завьялова Н. Методы государственного управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.kei.ukoo.ru/cms_files/works/zaviyalova.doc. — Название с экрана.
3. Іщенко Д. Шляхи удосконалення кадрової роботи органів управління Державної прикордонної служби / Д. Іщенко // Науковий вісник Державної прикордонної служби. — 2003. — № 4. — С. 8—11.
4. Кириченко О. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищих навч. закладів / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. — К.: Основи, 1999. — 671 с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
6. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03.04.2003 № 661-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=661-15. — Назва з екрана.
7. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н. В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2011 р.