

УДК 355.237:159.9](477)

КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ І РІВНІ СФОРМОВАНOSTІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

О.Л.Луцький

***Анотація.** У статті представлено обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України.*

***Ключові слова:** управлінська компетентність, керівні кадри Державної прикордонної служби України, критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності.*

***Аннотация.** В статье представлено обоснование критериев, показателей и уровней сформированности управленческой компетентности руководящих кадров Государственной пограничной службы Украины.*

***Ключевые слова:** управленческая компетентность, руководящие кадры Государственной пограничной службы Украины, критерии, показатели и уровни сформированности управленческой компетентности.*

***Symmary.** The paper presents the study criteria, indicators and levels of managerial competence management personnel of the State Border Service of Ukraine.*

***Keywords:** managerial competence, executive staff of the State Border Service of Ukraine, criteria, indicators and levels of managerial competence.*

Постановка проблеми. Проблему підготовки офіцерів до управлінської діяльності широко відображено як у вітчизняних, так і у зарубіжних публікаціях психологічного і педагогічного напрямів. Разом з тим, незважаючи на досить широкий спектр теоретичних підходів, питання підготовки військових кадрів до управлінської діяльності в сучасних умовах об'єктивно вимагають більш глибокого аналізу та уточнення.

Метою статті є обґрунтування критеріїв, показників і рівнів сформованості управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України.

Виклад основного матеріалу. Для визначення критеріїв, їх показників і характеристики рівнів сформованості управлінської компетентності керівних кадрів Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) вважаємо за доцільне здійснити аналіз сучасних підходів щодо визначення діагностичного апарату для характеристики сформованості управлінських знань, умінь і навичок.

Результати аналізу військово-педагогічної літератури вказують на те, що на сьогодні у джерелах майже не зустрічається інформації, яку можна було би назвати педагогічною кваліметрією. Це ускладнює експериментальну роботу і якість фіксації педагогічних явищ з математичною точністю.

Крім того, результати аналізу практики свідчать про те, що в органах охорони кордону немає системи критеріїв для оцінки рівня готовності або культури управлінської діяльності офіцерів, а у курсантів і слухачів Національної академії ДПСУ на достатньому рівні не сформовано управлінську компетентність. Через це, як показали результати спостережень і опитування, часто командири і начальники під час оцінки якості управлінської діяльності підлеглих використовують загальні службові результати або оцінюють особистісні управлінські якості, керуючись своїм суб'єктивним ставленням до них, а інколи – через порівняння з еталоном, який представлений не завжди ефективним управлінським досвідом їхнього начальника. Зрозуміло, що на основі таких підходів не можна дати всебічну оцінку явищ, які необхідно дослідити.

З огляду на це, під час розробки критеріїв оцінки рівня сформованості управлінської компетентності керівників органів охорони державного кордону було враховано досвід військових педагогів-дослідників О.Барабанщикова [1], Н.Дерюгіна [1], В.Кикотя [2], А.Капустіної [3], А.Якуніна [2] та інших.

На основі досліджень цих та інших учених нами зроблено висновок, що критерії рівня сформованості управлінської компетентності – це засоби для визначення реального її стану, тобто сукупність ознак, які дозволяють дійти висновку про ступінь відповідності фактичного рівня сформованості зазначеної компетентності еталонним вимогам. Для обґрунтування критеріїв і показників сформованості управлінської компетентності було узагальнено висновки з низки досліджень, де зустрічаються спроби вирішити проблему підготовки фахівців сфери охорони державного кордону до управлінської діяльності.

Так, наприклад, у дослідженні М.Тарнавського [4], яке присвячене формуванню культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів-прикордонників, встановлено, що сформованість у них цього виду культури можна визначити за допомогою особистісного, соціального і діяльнісного критеріїв. В особистісному критерії М.Тарнавський виділив мотиваційно-цільовий та освітній показники, а також показники розвитку інтелектуальної і вольової сфери, кожний з яких охарактеризував певними ознаками. Діяльнісний критерій у дослідженні вченого розкрито за допомогою операційного та результативно-діяльнісного показників. До соціального критерію включено показники управлінської комунікативності, управлінської моральності, лідерського потенціалу, вияву турботи про особовий склад [4, с. 61–62].

На нашу думку, М.Тарнавський загалом зробив правильний висновок щодо діагностичного апарату дослідження, хоча варто було би окремо виділити когнітивний критерій, який би дозволив визначити сформованість управлінських знань або рівень володіння інформацією про норми, правила і закономірності управлінської культури. З огляду на предмет нашого дослідження важливим є дисертаційна робота В.Уліча, у якій розкрито педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності [5]. Для оцінки готовності курсантів до управлінської діяльності автор розробив відповідні критерії та їх показники, а саме:

- критерії, що характеризують професійні знання майбутнього офіцера щодо принципів і функцій управління, методів управління, посадових обов'язків, вимог керівних документів, системи, напрямків і методики організації виховної роботи у підрозділі;

- критерії, що характеризують професійні вміння майбутнього офіцера управляти діями підлеглих, організовувати й проводити заняття з бойової, гуманітарної і тактико-спеціальної підготовки з підлеглими, складати плани проведення занять, планувати й використовувати навчально-матеріальну базу, організовувати й ефективно здійснювати виховну роботу в підрозділі тощо;

- критерії, що оцінюють поведінковий компонент майбутнього офіцера, зокрема організованість і зібраність у практичній діяльності; відповідальність; ініціатива й заповзятливість; самостійність рішень і дій; управління підлеглими й результативність діяльності; якість кінцевого результату діяльності;

- критерії, що характеризують морально-психологічний компонент майбутнього офіцера, насамперед гуманність; здатність до самооцінки; етика поведінки, стиль спілкування; дисциплінованість; справедливість і чесність; здатність адаптуватися до нових умов; лідерство [5, с. 168–169].

Аналіз розробленого В.Улічем діагностичного апарату дозволяє зробити висновок, що автор досить ґрунтовно визначив ключові позиції, за якими можна встановити якість і повноту досліджуваної якості – готовності до управлінської діяльності. Для визначення вихідних позицій щодо діагностичного апарату для встановлення рівня сформованості управлінської компетентності становить певний інтерес дослідження психологічних особливостей підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня ДПСУ до управлінської діяльності, виконане Ю.Царьовим [6]. Автор запропонував спрямовувати діагностичний інструментарій на виявлення емпіричних показників сформованості потреби у психологічній готовності

до управлінської діяльності, управлінських і організаторських здібностей, стилю управління, компетентності, самоконтролю в системі управлінської діяльності [6, с. 65], а також на виявлення критеріїв ефективності професійної підготовки офіцерів за такими показниками: рівень готовності до управлінської діяльності, адекватна поведінка особистості в групі, рівень загальної професійної підготовки як результат опанування потрібних теоретичних і практичних знань оперативно-службової діяльності.

Аналіз діагностичної методики, запропонованої Ю.Царьовим, дозволяє дійти висновку, що автор врахував такі складові готовності до управлінської діяльності як когнітивна, мотиваційна, поведінкова і особистісна сфери. Водночас можна зауважити, що операційно-діяльнісний компонент як важливу складову будь-якої готовності автор не виділив ні в окремий критерій, ні в окремий показник. Щодо інших праць у галузі психології, де аналізуються окремі аспекти діагностики стану готовності до управлінської компетентності, то нашу увагу привернуло дослідження Т.Мацевко [7], у якому розкрито психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю. На основі теоретико-експериментальної роботи вчений визначив комплекс психологічних критеріїв рівня розвиненості управлінської компетентності в слухачів як майбутніх магістрів ВСУ [7, с. 64].

Для повноти уявлень про різноманіття підходів до визначення критеріального блоку діагностування управлінських знань, умінь, навичок і якостей, вважаємо за доцільне навести приклади й інших варіантів, що їх пропонують вчені у галузі військової педагогіки. Так, І.Радванський на підставі вивчення наукової літератури з проблеми підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах визначив особистісний і діяльнісний критерії ефективності підготовки слухачів ВВНЗ до управлінської діяльності [8, с. 123]. На основі врахування вимог до якостей військового фахівця оперативно-тактичної ланки управління, О.Бойко критеріями готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління вважає рівень освітньо-професійної підготовленості, рівень сформованості компонентів цієї готовності, рівень продуктивності діяльності слухача при виконанні квазіуправлінських завдань, рівень сформованості морально-психічних і ділових якостей. Інтегральним критерієм оцінювання фахової підготовленості дослідник назвав психологічну готовність до професійної діяльності, управлінської зокрема, а також її високу продуктивність [9, с. 15].

М.Руденко пропонує три рівноцінні критерії управлінської діяльності офіцерів органів виховної роботи: цілеутворення, ступінь виконання управлінських функцій відповідно до посадових обов'язків у підрозділі (частині), самоорганізація управлінської діяльності офіцера, відображення якої є показник раціональності застосування методів роботи. У запропоновану систему автор не включив показники регулювання відносин із вищим командуванням на підставі того, що показники регламентування, стабільності, обов'язковості й раціональності таких відносин, на жаль, дуже складно підлягають формалізації та не мають нормативно-інформаційної бази статистичних даних. В такій системі показників враховано одну з основних закономірностей функціонування складних систем – удосконалення та розвиток системотвірних зв'язків через гармонійне співвідношення внутрішніх і зовнішніх характеристик: виконання управлінських функцій офіцерами органів виховної роботи є зовнішньою характеристикою системи, а функціональність використання методів роботи – внутрішньою [10, с. 8]. Результати аналізу інших науково-педагогічних джерел дозволяють підсумувати, що дослідники часто обирають такі критерії для визначення сформованості компетентності, які дають змогу оцінити результат професійної діяльності. Цей підхід запропоновано в працях Н.Кузьміної, А.Маркової, де критерії є найбільш обґрунтованими. Традиційні критерії професіоналізму А.Маркова доповнює ще й індивідуально-варіативними (прагнення до індивідуалізації, самореалізації й саморозвитку), прогностичними (орієнтація на перспективи зростання, «зону найближчого професійного розвитку»), критеріями активності та конкурентоспроможності (спроможність викликати інтерес до результату своєї праці та наявних проблем при внутрішньому локусі контролю) [11].

Отже, як впливає з наведеної вище інформації, вчені пропонують різноманітні підходи до визначення критеріїв, за якими можна оцінювати ступінь сформованості управлінських знань, умінь і навичок, компетентності. З огляду на це при визначенні критеріїв управлінської компетентності офіцерів органів охорони державного кордону було також взято до уваги основні компоненти змісту освіти (за І.Лернером), зокрема: 1) досвід пізнавальної діяльності, що відображений у знаннях; 2) досвід діяльності, тобто умінь і навичок; 3) досвід творчої, пошукової діяльності щодо розв'язання нових проблем (використання знань на практиці); 4) досвід ціннісного ставлення до об'єктів і засобів діяльності людини, її ставлення до навколишнього світу, до інших людей. При цьому з урахуванням *структури управлінської компетентності*, основними компонентами якої є *когнітивний* (управлінські

знання), *функціонально-діяльнісний* (професійно-управлінські уміння, навички та досвід їх застосування), *емоційно-мотиваційний* (мотивація, спрямованість), а також *особистісний* (професійно важливі якості управлінця, сформовані на основі професійних здібностей, ціннісна сфера особистості керівника), для діагностики управлінської компетентності офіцерів органів охорони державного кордону визначено наступні критерії: *когнітивний, емоційно-мотиваційний, ціннісно-особистісний та операційно-результативний*. У результаті аналізу наукових джерел, у яких розкриваються вимоги до управлінських якостей керівників, їх знань, умінь і навичок, а також з урахуванням змісту нормативно-правових документів, що визначають вимоги до офіцерів управлінської ланки, визначено основні показники когнітивного, емоційно-мотиваційного, ціннісно-особистісного та операційно-діяльнісного критеріїв управлінської компетентності офіцерів керівної ланки органів охорони державного кордону. При цьому ми врахували основні вимоги, які висуваються до показників, зокрема: об'єктивність – відповідність отриманих результатів педагогічному явищу, яке оцінюється; унікальність – відсутність взаємопересічних ознак у різних показниках; повнота – охоплення найбільш значущих і стійких сторін критерію, що його розкривають показники; надійність – отримання достовірних результатів у різних умовах; зрозумілість – однозначність тлумачення показників всіма експертами; діагностичність – можливість визначити методику, за допомогою якої можна отримати кількісні та якісні дані.

У дослідженні ми виходили з того, що різні критерії повинні мати однакові вагові коефіцієнти. З огляду на це кожному з критеріїв було визначено однакову кількість показників. У результаті експертного обговорення прийнято рішення, що кожний критерій має бути представлений трьома адекватними для діагностування показниками. Отже, когнітивний критерій дозволяє визначити рівень сформованості управлінських знань, емоційно-мотиваційний – інтерес до майбутньої професійної діяльності та бажання її здійснювати, внутрішні мотиви щодо управлінської діяльності, а також рівень готовності до управлінської діяльності. Ціннісно-особистісний критерій характеризується рівнем розвитку ділових якостей та індивідуально-психологічних особливостей особистості, необхідних для успішної управлінської діяльності, а також рівень розвитку управлінських цінностей. Операційно-результативний критерій розкривають сформованості вмінь і навичок прийняття управлінського рішення з питань оперативно-службової і повсякденної діяльності, а також результативність управлінських рішень.

В основу кількісного вираження показників управлінської компетентності за кожним з критеріїв було покладено чотирибальну шкалу, яка є найбільш зручною для оцінювання із залученням експертів. При цьому було застосовано цифрові значення 5, 4, 3, 2 як найбільш зручні і прийнятні для використання експертами. При цьому було прийнято: 5 балів – ознака яскраво виражена, виявляється, як правило, постійно; 4 бали – ознака помітно виражена, але виявляється не завжди; 3 бали – ознака загалом виражена, виявляється обмежено і малоефективно; 2 бали – показник виражений слабо, виявляється рідко і не ефективно.

З урахуванням цього було розроблено спеціальну методику оцінки рівнів управлінської компетентності. Експертам було видано «карту оцінки рівня управлінської компетентності», підготовлену відповідно до розробленої системи критеріїв. Експерти проводили оцінювання незалежно один від одного. Підрахунок середнього балу за всіма показникам здійснював експериментатор. Кількісне вираження індивідуального рівня ефективності підготовки слухачів до управлінської діяльності було визначено за формулою:

$$K_{\text{ук}} = \frac{Kp1 + Kp2 + Kp3 + Kp4}{4}$$

$K_{\text{ук}}$ – індивідуальний рівень управлінської компетентності офіцерів – керівників ООДК; $Kp1, Kp2, Kp3, Kp4$ – середня оцінка за кожним критерієм.

Отриману кількісну оцінку ми порівнювали з якісною, потім її обговорювали експерти. У результаті цього було зроблено висновок, що різні групи характеристик, відображені відповідними критеріями і їх показниками, не компенсують один одного, оскільки проста сума балів не може об'єктивно відображати рівень управлінської компетентності слухачів факультету підготовки керівних кадрів. На основі цього було введено додаткові умови, щоб урахувати в розробленій критеріальній системі всі окремі її елементи. Далі було встановлено *три рівні сформованості управлінської компетентності офіцерів – низький, середній і високий*. Їм відповідали такі кількісні параметри: низький рівень – від 0 до 3,29 балів; середній рівень – від 3,3 до 4,49 балів; високий рівень – від 4,5 до 5,0 балів.

Залежно від прояву показників сформованість управлінської компетентності на *низькому рівні* передбачає слабкі й поверхові знання загальної теорії управління, поверхове уявлення про вимоги нормативних актів щодо управлінської діяльності керівника ООДК, рівень засвоєння знань про

управлінську діяльність має репродуктивний характер або рівень життєвих уявлень. Інтересу до майбутньої професійної діяльності немає, а бажання її здійснювати не виражене. Внутрішні мотиви щодо управлінської діяльності не діагностуються. Офіцер психологічно неготовий до управлінської діяльності. Рівень розвитку ділових якостей та індивідуально-психологічних особливостей особистості не відповідає вимогам до успішної управлінської діяльності. Офіцер не усвідомлює цінностей управлінської діяльності, має приховане або явне небажання розвивати професійно-управлінську культуру. Несформованість умінь і навичок прийняття управлінського рішення з оперативно-службових і повсякденних питань негативно впливає на результативність управлінської діяльності.

Середній рівень управлінської компетентності передбачає наявність знань реконструктивного характеру щодо загальної теорії управління, вимог нормативних актів з питань управлінської діяльності керівника. Інтерес до майбутньої професійної діяльності є ситуативним, при цьому бажання її здійснювати виявляється, але не завжди. Внутрішні мотиви щодо управлінської діяльності діагностуються, але помітні ускладнення в інтерпретації й прогностиці. Офіцер не завжди впевнено діє у ситуаціях управлінської діяльності. Прагнення до самостійного розв'язання управлінських завдань часто невелике. Рівень розвитку ділових якостей та індивідуально-психологічних особливостей особистості не завжди відповідає вимогам майбутньої професійної управлінської діяльності. Офіцер володіє основними способами організації військового управління, але надає переваги діям за аналогією, з копіюванням звичного алгоритму виконання завдань. Спостерігається виявлення ініціативності в управлінській діяльності, але ситуативно, у стандартних умовах. Цінності управлінської діяльності діагностуються, але бажання розвивати професійно-управлінську культуру в такого офіцера не сформоване. Рівень оволодіння вміннями і навичками прийняття управлінських рішень з оперативно-службових і повсякденних питань загалом забезпечує управлінську діяльність.

Високий рівень управлінської компетентності передбачає наявність сформованих міцних і глибоких знань щодо загальної теорії управління, вимог нормативних актів з питань управлінської діяльності керівника ООДК, які офіцер застосовує на творчому рівні. Інтерес до майбутньої професійної діяльності є стійким, а бажання її здійснювати виявляється свідомо і завжди. Внутрішні мотиви щодо управлінської діяльності яскраво виражені. Офіцер впевнено діє у нових ситуаціях управлінської діяльності, при цьому виявляє прагнення до самостійного розв'язання управлінських завдань. Помітний стійкий інтерес до підвищення рівня професійно-менеджерської культури. Ділові якості та індивідуально-психологічні особливості особистості відповідають вимогам професійної управлінської діяльності. Офіцер впевнено володіє основними способами організації військового управління, часто надає перевагу діям за новим сценарієм без копіювання звичного алгоритму виконання завдань. Спостерігається виявлення ініціативності в управлінській діяльності як у стандартних, так і нових умовах. Офіцер повністю усвідомлює цінності гуманістичного управління. Рівень оволодіння вміннями і навичками прийняття управлінських рішень з оперативно-службових і повсякденних питань забезпечує результативну управлінську діяльність.

Висновки. Отже, у результаті узагальнення аналізу усталених підходів щодо визначення діагностичного апарату визначено критерії, їх показники і охарактеризовано рівні сформованості управлінської компетентності керівних кадрів ДПСУ. Основними критеріями визначено когнітивний, емоційно-мотиваційний, ціннісно-особистісний та операційно-результативний. Сформованість управлінської компетентності офіцерів може проявлятися на низькому, середньому і високому рівні.

Визначення діагностичного апарату дозволяє перейти до аналізу практики формування управлінської компетентності офіцерів ДПСУ, що і є перспективами подальших наукових розвідок.

Література

1. Барабанщиков А. В. Военно-педагогическая диагностика / Барабанщиков А. В., Дерюгин Н. И. – М. : ВУ, 1995. – 108 с.
2. Кикоть В. Я. Педагогика и психология высшего образования. Учебник / В. Я. Кикоть, А. В. Якунин. – СПбГУ / СПб Военный институт войск МВД России – СПб. 1996. – 320 с.
3. Капустина А. Н. Социально-психологическая диагностика профессиональных качеств личности: Дис. . канд. психол. наук / А. Н. Капустина – ЛГУ. – Л., 1985. – 222 с.
4. Тарнавський М. М. Формування культури управлінської діяльності у майбутніх офіцерів- прикордонників: Дис... канд. пед. наук: 20.02.02 / Марк Мирославович Тарнавський. – Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2001. – 250 с.
5. Уліч В. Л. Педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Віктор Леонідович Уліч. – Військовий ін-т Київського національного ун-ту ім. Тараса Шевченка. – К., 2007. – 236 с.
6. Царьов Ю. О. Психологічні особливості підготовки офіцерів оперативно-тактичного рівня Державної

- прикордонної служби України до управлінської діяльності: дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / Юрій Олександрович Царьов. – Національна академія держ. прикордонної служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2007. – 236 с.
7. Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / Тарас Михайлович Мацевко. – Національна академія оборони України. – К., 2007. – 225 с.
8. Радванський І. Г. Шляхи та педагогічні умови підготовки офіцерів внутрішніх військ у вищих військових навчальних закладах до управлінської діяльності: Дис... канд. пед. наук: 20.02.02 / Іван Григорович Радванський. – Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2000. – 196 арк.
9. Бойко О. В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Олег Володимирович Бойко. – Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. – К., 2005. – 20с.
10. Руденко М. В. Педагогічна оцінка готовності офіцерів органів виховної роботи до управлінської діяльності в процесі навчання у вищих військових навчальних закладах післядипломної освіти: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Микола Васильович Руденко. – Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К., 2003. – 20с.
11. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: Знание, 1996. – 308 с.