
УДК 378.147:355.232.6:351.746.1

Дмитро Васильович Іщенко,
*старший науковий співробітник науково-дослідного відділу
Національної академії Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОФІЦЕРІВ ВІДДІЛІВ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ ПІД ЧАС НАВЧАННЯ ЗАГАЛЬНОВІЙСЬКОВИХ ТА ВІЙСЬКОВО-СПЕЦІАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

Статтю присвячено викладенню результатів оцінювання офіцерів відділів прикордонної служби у межах впровадження системи управління персоналом на основі професійних компетенцій. Виявлено доцільність впровадження цієї системи, оскільки значна частина офіцерів не відповідає встановленим (мінімально достатнім) рівням компетенцій.

Ключові слова: *офіцери відділів прикордонної служби, професійні компетенції, система управління персоналом, результати оцінювання.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Патріотично налаштований, професійно підготовлений персонал є одним із визначальних факторів належного виконання прикордонним відомством завдань охорони та захисту державного кордону, збереження територіальної цілісності держави. Є потреба в обов'язковому врахуванні набутого упродовж минулих років у Державній прикордонній службі України (далі – ДПСУ) досвіду проведення заходів щодо його розвитку.

© Іщенко Д. В.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор, свідчить, що окремі аспекти досліджуваної проблеми були предметом уваги широкого кола науковців. Здебільшого фахівці акцентують увагу на формуванні та розвитку професійно-важливих рис та якостей особистості офіцерів (О. Барабанщikov, В. Балашов, Б. Олексієнко, Л. Усольцева) і підвищенні якості загальновійськової підготовки курсантів (С. Каплун, С. Кубицький, Е. Сарафанюк, В. Шняк). Для аналізу питань формування професійної компетентності офіцерів велике значення мають фундаментальні дослідження О. Євсюкова, М. Нещадима, В. Савіна, А. Протасова, В. Ягупова. Однак, ґрунтовних наукових досліджень, в яких би здійснювалось оцінювання професійних компетенцій офіцерів-прикордонників, немає.

Метою статті є подання результатів оцінювання офіцерів відділів прикордонної служби щодо відповідності встановленому рівню професійних компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ефективного використання наявного кадрового ресурсу, подальшої його професіоналізації, у тому числі керівного складу, логічним продовженням попередніх надбань є впровадження нової системи управління персоналом на основі професійних компетенцій, яке, на наш погляд, значно актуалізується на сучасному етапі. Об'єктом цього проекту визначено професійні компетенції та їх профілі.

Сутність компетенції визначається здатністю посадової особи здійснювати певний вид професійної діяльності шляхом застосування наявних знань, умінь та навичок, розуміння визначених завдань, використовуючи комунікацію, автономність та усвідомлюючи особисту відповідальність.

Під профілями компетенції розуміється комплексна характеристика посади, якою визначається зміст повноважень за посадою, перелік необхідних для їх реалізації спеціальних знань, умінь, навичок і комунікації, ступінь автономності та відповідальності.

Набутий досвід пілотного впровадження зазначеної вище системи свідчить, що однією з основних позицій мають стати лідерські

компетенції офіцерського складу. З цією метою зроблено перші кроки, зокрема:

сформовано та апробовано лідерські (менеджерські) компетенції офіцерського складу (компетенції керівника прикордонного підрозділу – відділу прикордонної служби);

визначено типові посади за напрямками діяльності для встановлення профілів їх функціональних компетенцій;

розпочато: підготовку для нормативного оформлення компетенцій у нормативних актах; автоматизацію процесу управління проходженням служби персоналом з використанням компетенцій; розроблення пілотних курсів, спрямованих на розвиток певних професійних компетенцій персоналу.

У межах підготовки до впровадження системи управління персоналом на основі професійних компетенцій проведено пілотне оцінювання базових, функціональних та лідерських компетенцій офіцерів відділів прикордонної служби та їх самооцінювання.

Робочою групою спільно з Національним експертом проекту МТД ІНКА та залученими консультантами для проведення апробації на офіцерах відділів прикордонної служби:

уточнено базові компетенції для усього персоналу ДПСУ;

розроблено пілотні лідерські компетенції офіцерського складу;

вдосконалено: шкалу вимірювання рівнів професійних компетенцій персоналу ДПСУ та розроблено рівні, необхідні для перебування (призначення) на офіцерську посаду; загальну методологію та посібник з оцінювання персоналу;

адаптовано: функціональні компетенції офіцерського складу; типові посадові інструкції за основними посадами офіцерського складу відділів прикордонної служби залежно від типу відділів “А”, “Б”, “В”; анкети оцінювання; анкети самооцінки;

розроблено та адаптовано навчальну програму менеджерського курсу підвищення кваліфікації.

Розроблені, удосконалені (адаптовані) проекти документів узгоджено з експертами профільних департаментів та управлінь Адміністрації ДПСУ, науково-педагогічним складом провідних кафедр та слухачами

факультету підготовки керівних кадрів Національної академії ДПСУ, офіцерами регіональних управлінь та прикордонних загонів (більше 150 експертів).

Проекти таких документів обговорено на науково-практичному семінарі та схвалено для проведення пілотного оцінювання. Заходи апробації оцінювання професійних компетенцій офіцерського складу проведено у 31 відділі прикордонної служби, 12 прикордонних загонів усіх регіональних управлінь. Було залучено: начальників відділів; перших заступників начальників відділів; начальників відділень інспекторів прикордонної служби; заступників начальників відділень інспекторів прикордонної служби; начальників прикордонного (контролерського) поста (прикордонної застави); старших інспекторів прикордонної служби.

Перед проведенням цих заходів та після їх завершення проведено вступні та підсумкові зустрічі представників робочої групи проекту з керівництвом регіональних управлінь, прикордонних загонів та офіцерським складом відділів прикордонної служби, на яких були доведені основні результати оцінки та самооцінки молодшого персоналу ДПСУ (1070 осіб) та завдання, що вирішувались в межах проведення апробації оцінювання офіцерів відділів прикордонної служби.

Загалом заходами оцінювання було охоплено 207 офіцерів відділів прикордонної служби (планувалось 250). Самооцінку здійснили 217 офіцерів.

Найбільшу кількість офіцерів, професійні компетенції яких оцінено, залучено у прикордонних загонах Азово-Чорноморського (48/52 осіб), Північного (50/48 осіб) та Західного (51/46 осіб) регіональних управлінь ДПСУ. Найменшу кількість офіцерів – в органах охорони кордону Південного (28/28 осіб) та Східного (30/41 осіб) регіональних управлінь ДПСУ.

До оцінювання та самооцінки у відділах прикордонної служби типу “А” залучено 30 офіцерів, типу “Б” – 170, типу “В” – 7 офіцерів. Із них за категоріями посад:

начальник відділу – 24 офіцери (4/17/3);

перший заступник начальника відділу – 25 офіцерів (5/18/2);
начальник відділення інспекторів прикордонної служби – 83 офіцери (15/67/1);

заступник начальника відділення інспекторів прикордонної служби – 27 офіцерів (1/26/0);

начальник прикордонного (контрольського) посту, начальник прикордонної застави – 5 офіцерів (0/4/1);

старший інспектор прикордонної служби у складі відділень інспекторів, начальник групи – 43 офіцерів (5/38/0).

Аналіз якісних характеристик, залучених до оцінювання офіцерів свідчить, що загальний стаж служби у прикордонному відомстві становить від 4 до 24 років. Найбільшою часткою є офіцери зі стажем служби до 5 років – 25 офіцерів, до 6 років – 29 і до 7 років – 21 офіцер.

За термінами перебування на посаді з 207 офіцерів: перебували на посаді до 1 року – 93 офіцери, до 2 років – 86, більше 2 років – 28 офіцерів.

За терміном служби у підрозділі: до 1-го року у підрозділі проходили службу 61 офіцер, до 2 років – 72, більше 2 років – 39 офіцерів.

Результати аналізу залучення офіцерів відділів прикордонної служби до практичних заходів апробації оцінювання і самооцінки дозволяє стверджувати, що у відділах проходять службу в основному молоді офіцери, які мають незначний практичний досвід і орієнтовані переважно на переміщення “нагору”, що робить систему управління надмірно жорсткою.

Крім того, цей аналіз також свідчить про плинність офіцерського складу як на посадах, так і в підрозділах, що може впливати на ефективність виконання ними завдань з охорони кордону та управління підлеглим персоналом.

Результати аналізу загальних оцінок офіцерського складу відділів прикордонної служби свідчать, що близько 80 % офіцерів відділів прикордонної служби типу “Б”, на думку їх начальників, перебувають на рівні “практик” і “спеціаліст”. Для відділів типу “А” ця група становить близько 70 %, а відділів типу “В” – близько 60 %. Більш ніж третина виявилися на базовому чи основному рівні.

Порівняння сформованості компетенцій офіцерів із встановленим рівнем свідчить, що переважна більшість офіцерів не відповідає мінімально достатньому рівню компетенцій для визначених посад (таблиця 1).

Таблиця 1

**Узагальнені результати оцінювання офіцерів
відділів прикордонної служби щодо відповідності
встановленому рівню компетенцій**

| Тип відділу прикордонної служби | Компетенції | | |
|------------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| | Базові | Функціональні | Лідерські |
| “А” | 11 (36,7 %) | 15 (50 %) | 16 (53,3 %) |
| “Б” | 58 (34 %) | 81 (47,7 %) | 77 (45,3 %) |
| “В” | 1 (14 %) | 2 (29 %) | 3 (43 %) |

Базові компетенції було оцінено за такими показниками: чесність і надійність; знання; психологічна стійкість; особистісна й професійна поведінка; результативність; вибудовування відносин; комунікативність; співпраця; саморозвиток; технологічні вміння; фізична придатність.

Функціональні компетенції було оцінено за такими показниками: перевірка документів та огляд транспортних засобів і вантажів; контроль режиму державного кордону, режиму в пунктах пропуску; моніторинг державного кордону і прикордонної інфраструктури; спільне патрулювання і спільний контроль; взаємодія з правоохоронними, контрольними органами; фізична охорона кордону.

Лідерські компетенції було оцінено за такими показниками: планування; здатність приймати рішення; керування ресурсами; проведення змін; розвиток та мотивація підлеглих; організація діяльності та керівництво.

Порівняння за кожною компетенцією рівня їх сформованості в офіцерів відділів прикордонної служби типу “А” зі встановленими (необхідними) рівнями свідчить, що частка офіцерів, які не відповідають встановленому рівню, у кожній із категорій становить за базовими

компетенціями від 14 %, за функціональними і лідерськими компетенціями – до 37 %, для відділів типу “Б” така частка становить від 15 до 50 % відповідно, а для відділів типу “В” – від 28 до 71 %, що скоріш за все забагато для ДПСУ.

Отримані результати вказують на серйозну потребу у підвищенні рівня компетенцій офіцерів в усіх без виключення типів відділів прикордонної служби. Підтверджує такий висновок аналіз “найвищих” і “найнижчих” індивідуальних результатів офіцерів відділів прикордонної служби.

Компетенції, з якими офіцерів відділів прикордонної служби оцінено за найвищими показниками:

у відділах типу “А” (30 офіцерів): “керування ресурсами” – 26 офіцерів (87 %), “проведення змін” – 26 (87 %), “контроль режиму державного кордону, режиму в пунктах пропуску” – 26 (87 %);

у відділах типу “Б” (170 офіцерів): “контроль режиму державного кордону, режиму в пунктах пропуску” – 145 офіцерів (85 %), “спільне патрулювання і спільний контроль” – 143 (84 %), “керування ресурсами” – 139 (82 %);

у відділах типу “В” (7 офіцерів): “фізична придатність” – 5 офіцерів (71 %), “спільне патрулювання і спільний контроль” – 5 (71 %), “фізична охорона кордону” – 5 (71 %).

Компетенції, за якими офіцерів відділів прикордонної служби оцінено за найнижчими показниками:

у відділах типу “А” (30 офіцерів): “співпраця” – 17 офіцерів (57 %), “перевірка документів та огляд транспортних засобів і вантажів” – 18 (60 %), “особистісна й професійна поведінка” – 19 (63 %);

у відділах типу “Б” (170 офіцерів): “комунікативність” – 86 офіцерів (55 %), “саморозвиток” – 87 (59 %), “планування” – 88 (61 %);

у відділах типу “В” (7 офіцерів): “знання” – 2 офіцери (29 %), “психологічна стійкість” – 2 (29 %), “вибудовування відносин” – 2 (29 %).

Порівняльний аналіз “найвищих” і “найнижчих” результатів індивідуального оцінювання рівнів сформованості компетенцій офіцерів відділів прикордонної служби за кожною компетенцією дає підстави для твердження, що частка офіцерів у кожній категорії, які не відпо-

відають встановленому (мінімально достатньому) рівню, складає від 15 до 70 % за базовими, функціональними чи лідерськими компетенціями. Навіть у категорії “начальник відділу прикордонної служби” є досить велика кількість офіцерів – 8 осіб (33 % з 24-х оцінених), рівень сформованості компетенцій яких оцінено загалом як недостатній.

Висновки. Результати оцінювання чітко вказують на потребу запровадити нову систему управління персоналом, що вимагає визначення пріоритетних напрямків навчання (підвищення кваліфікації), оскільки значна частина офіцерів не відповідає встановленим (мінімально достатнім) рівням компетенцій.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку автор вважає дослідження та висвітлення результатів самооцінювання офіцерами відділів прикордонної служби умов служби, статусу та кар’єрного зростання у межах запровадження системи управління персоналом на основі професійних компетенцій.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2015.

Ищенко Д. В. Методика оценивания профессиональных компетенций офицеров отделов пограничной службы во время обучения общевоенных и военно-специальных дисциплин

Статья посвящена изложению результатов оценивания офицеров отделов пограничной службы в рамках внедрения системы управления персоналом на основе профессиональных компетенций. Выявлена целесообразность внедрения этой системы, так как значительная часть офицеров не отвечает установленным (минимально достаточным) уровням компетенций.

Ключевые слова: офицеры отделов пограничной службы, профессиональные компетенции, система управления персоналом, результаты оценивания.

Ishchenko D. V. Professional Competence Evaluation Methods of Border Guard Service Divisions Officers

For efficient use of available human resources, its further professionalization, including management, a logical development of previous achieve-

ments is the introduction of a new personnel management system based on professional competences.

The experience gained after pilot implementation of the above mentioned system shows that a key position should be the leadership competence of officers personnel. For this purpose, the first steps have been done:

leadership (managerial) competences of officers personnel (commander competences of the border guard unit - border guard division have been formed and approved;

common positions according to activities directions in order to establish their functional competences have been defined;

preparation for regulatory competences clearance in the regulations; management process automation of personnel service using competences; development of pilot courses designed to develop specific professional personnel competences have been launched.

As a part of preparations for the implementation of personnel management system based on professional competences a pilot evaluation of basic, functional and leadership competencies of border guard officers and their self-assessment has been conducted.

Basic competences have been evaluated on the following parameters: honesty and reliability; knowledge; psychological resistance; personal and professional behavior; effectiveness; building relations; communication; cooperation; self-development; technological skills; physical fitness.

Functional competences have been evaluated on the following parameters: documents verification and vehicles and goods inspection; the state border regime control at checkpoints; the state border and border infrastructure monitoring; joint patrols and joint control; interaction with law enforcement, regulatory agencies; physical border security.

Leadership competences have been evaluated on the following criteria: planning; ability to make decisions; resource management; development and motivation of subordinates; activity organization and leadership.

Comparison of formed competencies of border guard officers with available level indicates that the vast majority of border guard officers does not meet the minimum sufficient competency level for certain positions.

The results indicate a serious need to raise the level of officers competences in all types of border guard service divisions without exception. This conclusion is confirmed by analysis of the “highest” and “lowest” individual results of border guard service officers.

Keywords: *border guard service officer, professional competences, personnel management system, the results of the evaluation.*