

УДК 159.9:005

Вадим ЖУРАВЛЬОВ,
кандидат психологічних наук, доцент,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовано сутність прийняття управлінських рішень керівниками органів охорони державного кордону. Розглядаються вигоди до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Автор охарактеризував психологічні аспекти прийняття управлінських рішень керівниками на основі організаційних змін та організаційної культури.

Ключові слова: керівники органів охорони державного кордону, управлінські рішення, зміни в організації, організаційний розвиток, організаційна культура.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Засобом реалізації управлінських відносин є управлінські рішення, які є формою вираження цілеспрямованості, способом реалізації потреб організації, формальних інтересів/мотивів суб'єктів управління. Управління при цьому є процесом вироблення та реалізації суб'єктом управлінських рішень у межах цілеспрямованого впливу на об'єкт для координації професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Професій-
© Журавльов В.

но-управлінська діяльність (ПУД) керівника органу охорони державного кордону (ООДК) спрямована на прийняття управлінських рішень щодо планування, організації професійної діяльності персоналу ООДК, мотивації персоналу, контролю та координації дій. Для реалізації рішень професійної діяльності керівники визначають цілі, способи, необхідні сили та засоби. Фаза організації професійної діяльності включає рішення щодо оперативно-службової діяльності, розподілу обов'язків серед персоналу виконавчої ланки, матеріально-технічного забезпечення. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (форми, періодичність, звітність), моніторингу та здійснення коригувальних дій.

Процес психологічної підготовки фахівців різного профілю професійної діяльності привертала увагу науковців, зокрема, – В. Андросюка, О. Бандурки, В. Барка, Г. Воробйова, М. Корольчука, О. Тімченка, М. Томчука, В. Ягупова; у сфері діяльності прикордонників – В. Демського, В. Журавльова, О. Лазоренка, О. Матеюка, С. Мула, О. Новака, Є. Потапчука, О. Торічного, О. Сафіна та ін. Процес підготовки до професійно-управлінської діяльності часто розглядають у контексті підвищення професіоналізму. Дослідники вважають, що професіоналізм як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління є інтегральною сукупністю індивідуальних, особистісних та суб'єктивно-діяльнісних якостей, які дають можливість на максимальному рівні психологічної готовності вирішувати завдання в інтересах організації та її підрозділів. У процесі професійно-управлінської діяльності керівникам ООДК доводиться приймати велику кількість відповідальних рішень щодо охорони державного кордону та організаційного розвитку. Тому основні завдання публікації полягають у тому, щоб розкрити організаційно-психологічні особливості прийняття управлінських рішень та визначити чинники, які обумовлюють цей процес.

У наш час дослідники Л. Балабанова, Л. Карамушка, О. Ковальчук, М. Москальов, О. Сардак, І. Скібіцька, О. Філь та ін. звертають увагу на необхідність змін у процесі підготовки керівників з урахуванням нових вимог до процесу управління й підготовки керівників-професіо-

налів, здатних ефективно управляти різними галузями виробництва, приймати управлінські рішення, оновлювати свої знання, постійно навчатись, адаптуючись до нових умов соціального середовища.

Метою статті є визначення психологічних особливостей прийняття управлінських рішень керівниками органів охорони державного кордону (ООДК) на організаційно-психологічних засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Від того, наскільки обґрунтованими будуть рішення керівників ООДК, залежатимуть позитивні чи негативні результати оперативно-службової діяльності організації, її розвиток організаційної культури та організаційні зміни. Органам ОДК притаманна лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує керівному складу можливість оцінювати обстановку і приймати рішення щодо проблем, які виникають на кордоні, та концентрувати увагу на поточній сфері професійної діяльності. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроєктованій ситуації [2; 7] на основі професіогенезу особистості. Основна мета управлінського рішення, на думку В. Колпакова, – забезпечити координувальний (регулювальний) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації [10].

Необхідно відрізнити поняття “управлінське рішення” від поняття “рішення” взагалі. Керівник ООДК приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських. Найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом [13].

На нашу думку, найбільш повну систему вимог до управлінських рішень, яку ми поділяємо, подано в роботі Л. Карамушки [3]. Автор вважає, що управлінські рішення повинні бути: 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; урахувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на

всебічному аналізі певної проблеми; 2) своєчасними, тобто приймаються тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності; 3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити; 4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем; 5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання.

На основі наукових досліджень [4; 5; 8; 9; 12] з'ясовано, що для прийняття рішень щодо запровадження змін на рівні організації в цілому керівнику необхідно скоригувати спрямованість організації та розробку концепції її діяльності; усвідомити сутність майбутніх змін; обґрунтувати моделі та програми майбутніх змін; сформулювати проблеми, ідеї нововведення; визначити їх рівень та складність; оцінити сили, які сприяють та можуть стати на заваді їм. При цьому однією із суттєвих проблем залишається вміння керівного складу ООДК оволодіти прийомами прийняття ефективних рішень, рівнем психологічної готовності керівників, рівнем певних знань, умінь і навичок для прийняття та реалізації рішень, розуміння наукових основ управління організацією тощо.

Аналізуючи ситуації і характерні риси змін в ООДК, автор пропонує використовувати класифікацію О. Ковальчука [9].

1. З погляду діапазону змін в організації, їх можна виділити в три групи:

відносно невеликі зміни, у яких діяльність не викликає тривалих результатів або ж вони належать до явищ місцевого характеру, що стосується невеликої групи людей;

зміни більш широкого діапазону й інтенсивності, вони належать до визначених структурних елементів організації, але їхні результати тривалі і, таким чином, впливають на проведення змін інших елементів організації;

зміни, які виникають у результаті складних (комплексних) дій, запрограмованих на тривалий період часу, що найчастіше становлять предмет стратегії діяльності.

2. З погляду характеру змін в організаціях, їх можна розділити так: інноваційний, розвивальний власний потенціал організації, щоб швидко, гнучко й ефективно діяти;

адаптаційні зміни, що полягають в удосконаленні системи у сфері управління, але не ведуть до змін характеру, наближаються за своїм значенням до поняття модифікації.

На наш погляд, розглядаючи процес прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації, слід відокремити ще одну закономірність. Вона полягає у тому, що, незалежно від класифікації змін в організації, автор визначає зв'язок організаційних змін зі змінами організаційного розвитку. Проблема організаційного розвитку (ОР) особливо актуальна сьогодні, коли ООДК функціонує в динамічному/нестабільному соціально-економічному середовищі [6; 11; 14].

Організаційний розвиток – це процес планових (керованих) змін в організації на основі систематичного і тривалого застосування наукових знань і програм, який передбачає одночасно взаємопов'язаний розвиток усіх підсистем організації (індивід, персонал, організація) та спрямований на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання і розвитку особистості; більш ефективно управління організаційною культурою; гармонійне об'єднання всіх психологічних факторів щодо вдосконалення діяльності організації [9].

З позиції Д. Геберта і Л. Розенштіля [1], організаційний розвиток можна розглядати як керовані зміни в організації, тобто систематичне та тривале застосування наукових знань і довготермінових програм щодо вдосконалення процесів організаційного оновлення. У свою чергу, аналізуючи проблему розвитку організації, Х. Левітт [16] визначив чотири організаційні підсистеми, які є об'єктами запланованих змін: організаційна структура; технологія; робочі завдання (трудоий процес); персонал.

Зміни організаційної структури здійснюються шляхом упровадження інновацій засобів, процедур, правил та ін. Технологічний під-

хід орієнтований на реорганізацію виробничого процесу, нову організацію робочих місць, змін методів і стандартів праці.

Організація процесу оперативно-службової діяльності спрямована на зміни у виконанні індивідуальних службових завдань. При цьому основна увага приділяється мотиваційним аспектам управлінської/службової діяльності. Зміни в роботі з персоналом стосуються розробки нових програм професійного навчання та відбору, а також удосконалення методів оцінки діяльності. Загальний розвиток організації визначає одночасний розвиток усіх підсистем. При вирішенні завдань керівники ООДК приймають управлінські рішення щодо розвитку лише однієї з підсистем, яка пов'язана з проблемою функціонування організації. Як підкреслив Х. Левітт [16], зміни в одній підсистемі організаційного розвитку неминуче потребують перетворень і в інших підсистемах. Отже, розвиток організації передбачає одночасно взаємопов'язаний розвиток усіх трьох підсистем організації – індивіда, персоналу, організації. І навпаки, якщо при розвитку однієї підсистеми не здійснюється розвиток іншої чи інших підсистем, то такі зміни в організації не є організаційним розвитком. При розробці та виборі альтернатив менеджеру необхідно враховувати вплив управлінського рішення щодо розв'язання конкретної проблеми на всіх підсистемах організації для ефективного розвитку організації в цілому.

Л. Грейнер [15] визначає три групи можливих рішень, стосовно міри участі персоналу організації у самому процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації:

односторонні рішення керівника щодо ОР (видання декрету керівником; кадрові зміни; зміни організаційної структури);

спільне зусилля керівництва та працівників, спрямованих на розвиток організації (групове прийняття рішень, за якого члени групи обирають одне із запропонованих керівником рішень; групове рішення проблеми);

делегування влади (дискусійні клуби; групи розвитку сенситивності).

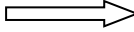
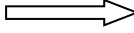
Можна погодитися зі твердженням автора, що у реалізації програм ОР найбільш ефективними є спільні зусилля керівництва та працівників.

Організаційна культура ООДК є вагомим чинником підвищення результативності прийняття управлінських рішень керівного складу. Як організаційно-психологічна характеристика культура в однотипних ООДК скрізь різна через стратегічну мету, завдання та рівень підготовки персоналу (керівників, підлеглих). Проте створити ідеальну модель організаційної культури фактично не можливо, зважаючи на закони/закономірності суспільного розвитку та динаміку їх змін. При цьому важливо відзначити наявність різних критеріїв, класифікацій і типологій організаційної культури з позиції Д. Коула (див. таблицю).

Типи організаційної культури (за Д. Коулом)

Типи організаційної культури	Складники			
	органічний	підприємницький	бюрократичний	партиципативний
1	2	3	4	5
Організація спрямовується →	згодою із загальною ідеєю	вільною ініціативою	сильним керівництвом	всебічним обговоренням
Проблеми розв'язуються на основі →	вихідної згоди із цілями й завданнями	індивідуальної творчості	ясного й зосередженого обміркування	відкритої взаємодії
Лідерство ґрунтується на →	поділваних поглядах про напрямок загального руху	наявності авторитету й визнання	владі й положенні	сприяттв контактам і співробітництву
Із хронічними проблемами справляються за допомогою →	ненадання їм значення й відмови від обговорення	пошуку нових творчих підходів	зміцнення керівництва й дотримання правил	більш напруженої дискусії й вироблення способів рішення

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
Повсякденна робота 	здійснюється за мінімаль- ного втру- чання	виконується й видозмі- нюється кожним по-своєму	залежить від незмінності курсу й ак- тивності ке- рівництва	постійно пе- ревіряються для більшої досконалості
Комунікації 	обмежені й несуттєві	міняються за інтенсивніс- тю й непе- редбачені	формальні й підкоряють- ся правилам	відкриті й насичені

За результатами теоретичного дослідження можемо виділити основні суб'єктивні чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень керівниками ООДК:

- 1) освіта і професійний досвід керівника;
- 2) психологічні властивості особистості керівника;
- 3) психологічні підходи для прийняття рішень (інтуїція, судження, раціональність);
- 4) організаційні зміни та організаційний розвиток у системі управлінської діяльності;
- 5) удосконалення організаційної культури ООДК.

Також виявлено найпоширеніші недоліки під час прийняття управлінських рішень: якість процесу підготовки керівних кадрів; перестрашування (є наслідком того, що керівники, які приймають рішення, не відповідальні за можливі негативні наслідки); низький рівень здійснення моніторингу оперативно-службової обстановки на кордоні і можливостей функціонування організації; підміна дійсного бажаним (вияви у керівників надмірного оптимізму та недооцінка наявних перешкод в управлінській діяльності).

Висновки. Під управлінськими рішеннями ми будемо розуміти тільки ті рішення керівного складу ООДК, що спрямовані на досягнення цілей організації, що пов'язані з її діяльністю, яка охоплює під-

порядкований персонал, зміст професійної діяльності та взаємодії, результативне вирішення завдань з охорони державного кордону.

Результативність прийняття управлінських рішень можлива за умов, якщо особистість може розраховувати на доброзичливу активну участь оточення управлінської ланки, коли офіцер домагається професійного визнання/авторитету/лідерства в організації на основі самопізнання, самостимуляції, програмування професійного й особистісного зростання, самореалізації.

Під час прийняття управлінських рішень керівник повинен урахувати вплив управлінського рішення на підсистеми ООДК: зміни в організації в цілому; зміни, які стосуються персоналу; зміни, що стосуються діяльності кожної особистості.

Наведені автором теоретичні результати є актуальними для подальшого емпіричного дослідження особливостей підготовки керівників ООДК до професійно-управлінської діяльності в умовах організаційних змін.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка практичних рекомендацій психологам/тренерам для організації та проведення тренінгів в аспекті підготовки до прийняття управлінських рішень керівниками ООДК.

Список використаної літератури

1. Геберт Д., Фон Розенштиль Л. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль ; пер. с нем. О. А. Шипилова. – Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
2. Ермолаева Е. П. Психология социальной реализации профессионала / Е. П. Ермолаева. – М. : Ин-т психологии РАН, 2008. – 347 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка //Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Со-

ціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005. – Ч. 16. – С. 43–49.

6. Карамушка Л. М. Актуальні напрямки організаційного розвитку вищих навчальних закладів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Вид-во “А.С.К.”, 2009. – Ч. 23. – С. 3–9.

7. Кириченко В. В. Психологічні основи професійної адаптації та вибору професії : [навч. посіб] / В. В. Кириченко. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Франка, 2015. – 110 с.

8. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2006, Ч. 17. – С. 20–25.

9. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. Т. 1 : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 168–174.

10. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.

11. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Видавництво “А.С.К.”, 2009. – Ч. 23. – С. 16–21.

12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

13. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.

14. Філь О. А. Теоретичний аналіз конкурентоздатності організацій в умовах організаційного розвитку / О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – Ч. 21–22. – С. 40–45.

15. Greiner L. E. Patterns of Organization Change / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1967. – № 5–6. – P. 119–130.

16. Leavitt H. J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Human Approaches / H. J. Leavitt // New Perspectives in Organization Research. N. Y. : John Wiley, 1964.

Рецензент – доктор психологічних наук, професор Матейук О. А.

Стаття надійшла до редакції 4.06.2016

Журавлев В. Результаты реализации тренинга “Организационно-психологическая подготовки к профессионально-управленческой деятельности руководителей органов охраны государственной границы”.

В статье осуществлен анализ сущности принятия управленческих решений руководителями органов охраны государственной границы. Рассматриваются требования к управленческим решениям в условиях организационного развития.

Автор представил характеристику психологических аспектов принятия управленческих решений руководителями на основе организационных изменений и организационной культуры.

Ключевые слова: *руководители органов охраны государственной границы, управленческие решения, изменения в организации, организационное развитие, организационная культура.*

Zhuravliov V. Peculiarities of managerial decision-making of the heads of state border guard units: organizational and psychological aspect

The article is aimed at scrutinizing psychological peculiarities of managerial decision-making process of the heads of state border guard units (SBGU) based on organizational and psychological principles.

Peculiar feature of SBGU is linear and functional management structure which enables top management to scrutinize and make decisions on the issues concerning the border and to focus on the sphere of current professional activity.

Professionalism of a head of SBGU, being a result of professiogenesis, is an integrative feature of professionally trained personality who is a subject of managerial activity. Professionalism of SBGU top managers, in our view, reflects:

- 1) social readiness;
- 2) personal readiness;
- 3) functional readiness.

The main objective of management decisions of SBGU heads is to ensure coordinating (regulatory) impact on SBGU's management system which realizes managerial problems solving by personnel in order to achieve organizational goals.

The heads of SBGUs in their line of duty have to make management decisions on planning, service organization, motivation of the personnel, entasked with performance of certain work, control and coordination of their activities. When planning future activities, the managers define their goals, ways of their implementation and resources needed to achieve them. During organization of activities, decisions are taken regarding organizational structure, organization of service activity, distribution of work among executors and providing them with necessary facilities, etc. Control involves making decisions about choice of control system (its scale, periodicity, supervision forms), analysis of received information and corrective actions.

Thus, we consider management decisions only as the decisions of SBGU management staff which are aimed at achieving the goals of the organization and associated with its activities, covering subordinate personnel, the content of professional activity and interaction, effective solving of state border protection tasks.

Based on scientific research in the sphere of decision-making, a leader must correct the direction of organization and develop the concept of its activity to make changes at the level of organization as a whole. A manager should be aware of the nature of future changes; justification of models and

programs of further changes; formulation of the problem and innovative ideas; determining their level of complexity; assessment of the drivers that promote or hinder them during the first stage of decision making process.

Keywords: *heads of state border guard units, management decisions, organizational changes, organizational development.*