

УДК 159.9:005;355.237:351.746.1

Вадим ЖУРАВЛЬОВ,

кандидат психологічних наук, доцент,

*Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

У статті проаналізовано сутність поняття професіоналізму керівників органів охорони державного кордону. Розкрито зміст управлінської діяльності офіцерів-прикордонників, визначено спектр завдань важливих у професійно-управлінській діяльності. Автор акцентує увагу на необхідності формування організаційно-психологічного компоненту в діяльності керівника.

Ключові слова: керівник, лідер, підготовка керівників, зміни в організації, компетентність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зміни, що відбуваються сьогодні в Україні (політичні, економічні, соціальні), вимагають суттєвого підвищення рівня професійної підготовки керівників органів охорони державного кордону (ООДК). Події на Сході України, в зоні проведення антитерористичної операції засвідчують значення якості професійно-управлінської діяльності керівників різних силових відомств. На наш погляд, особливої уваги заслуговує проблема підготовки керівників органів охорони державного кордону (ООДК) з позиції організаційної психології, яка вивчає насамперед різні аспекти психічної діяльності й поведінки людей в організації (персоналу ООДК) з метою підвищення організаційної ефективності і створення

© Журавльов В.

сприятливих умов для служби, індивідуального розвитку і психічного здоров'я персоналу організації (ООДК).

Тому категорія професіоналізму управлінської діяльності керівників ООДК є відносно новою для української психологічної науки. Введення її до наукового обігу зумовлюється тенденціями модернізації підготовки та професіоналізації управління. Проблема підготовки до професійно-управлінської діяльності в системі професійної підготовки на психологічних засадах не набула належного наукового обґрунтування та практичної апробації. Актуальним є створення системи розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників ООДК з урахуванням умов професійної діяльності.

Методологічна платформа підготовки керівників ООДК до професійно-управлінської діяльності в межах організаційної психології фактично не розглядалась і потребує концептуальних уточнень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Слід вказати, що дослідники [1; 5; 8; 10; 11] зауважують про необхідність змін у процесі підготовки керівників з урахуванням нових вимог до процесу управління й підготовки керівників-професіоналів, здатних ефективно керувати різними галузями виробництва, оновлювати свої знання, постійно навчаючись, адаптуючись до нових умов соціального середовища.

Це пов'язано з тим, що на відміну від кардинальних змін в політичній та економічній системах України, майже не змінились моделі й методи управління, переважна більшість фахівців, що сформувались як керівники в умовах адміністративно-командної системи, виявились нездатними ефективно працювати в нових умовах, у їхній свідомості й світогляді не відбулось відповідних змін у пріоритетах і сприйнятті нових життєвих цінностей та орієнтацій [10].

Діяльність керівників (персоналу підрозділів) ООДК завжди здійснюється як в особливих, так і в екстремальних умовах. На цих фахівців постійно впливають такі несприятливі чинники: висока відповідальність за результат і безпеку прикордонної служби, небезпека для життя, стресові фактори середовища, інформаційне та фізичне перевантаження.

Мета статті – розкрити психологічні особливості професійно-управлінської діяльності керівників ООДК з позиції організаційної психології.

Виклад основного матеріалу дослідження. Керівна ланка як суб'єкт професійно-управлінської діяльності є ключовим потенціалом у функціонуванні ООДК як організації. Саме тому в системі підготовки до професійно-управлінської діяльності роль керівника полягає у тому, що він здійснює розробку стратегії діяльності організації в реальному середовищі прикордоння, забезпечує виконання її основного призначення, визначає параметри встановлення взаємодії між структурами інших підрозділів і діями всередині ООДК.

У сучасній науці акцентується увага на понятті “професіоналізм управлінської діяльності”, оскільки процес розвитку суспільства зумовлює високий рівень вимог до керівника. Це поняття стосується різних аспектів виконання керівником соціально значущих завдань, створення специфічних систем управління. Досліджуючи психологічні засади підготовки керівників ООДК до професійно-управлінської діяльності, автор визначає певну проблематику: по-перше, у змісті професійної підготовки керівників, мало уваги приділяється змісту управлінській підготовці; по-друге, керівники не враховують психологічного потенціалу організаційної психології в управлінській діяльності.

Сучасна система підготовки [8] менеджерів характеризується тим, що вона намагається підняти кожного під загальний віртуальний зразок, своєрідний ідеал керівника. Усталені системи підготовки не забезпечують необхідного рівня знань, умінь та навичок. Найістотнішими їхніми недоліками є: фрагментарність, відсутність синергетичного, системного підходу до наукового обґрунтування змісту підготовки; необґрунтованість поєднання загальнотеоретичного і специфічного компонентів у змісті навчання; недооцінка необхідності формування системного бачення перспективного розвитку організації, розвитку стратегічного мислення та навичок індивідуального і групового спілкування; незабезпеченість програмами, методичними та навчальними матеріалами та ін.

О. І. Бондарчук [2] вважає, що це може породжувати професійні деформації особистості керівників, суттєві зміни у відповідальних стратегіях,

пізнавальних стратегіях, емоційній сфері, мотиваціях, засобах взаємин з іншими людьми тощо. Серед характерних проявів зазначених деформацій у контексті проблеми управління змінами в організації слід назвати такі: 1) переважання прагматичних установок, орієнтацію на отримання готових “рецептів” змін в організації без належного осмислення, засвоєння і перенесення на практику загальнотеоретичних знань і концептуальних підходів; 2) інтолерантність, тобто неприйняття думок, відмінних від власних, сприйняття дій інших, що висловлюють власну думку, як таких, що спрямовані проти особистості керівника, не визнають його особистісну та професійну компетентність; це обмежує уявлення керівника про поточну ситуацію, ускладнює можливість урахувати усі фактори, що забезпечуватимуть конструктивні зміни в організації; 3) зміну структури цілепокладання, коли найважливішим стає досягнення тактичних цілей підтримки функціонування організації лише на поточний момент, без визначення стратегії змін у діяльності організації на тривалий період. Проведений нами аналіз досліджень українських вчених [5] дає можливість зробити кілька теоретичних узагальнень, необхідних для теоретичного осмислення проблеми подолання професійної деформації керівників ООДК, а саме:

концептуальні зміни в ООДК – це певні зрушення в діяльності ООДК, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, а при систематичному проведенні змін сприяють підвищенню якості її функціонування;

необхідність змін в ООДК для вирішення прикладних завдань на наукових засадах (стратегічні зміни, інноваційні зміни, структурно-процесуальні зміни, особистісні зміни).

Щодо змісту управління змінами в організації зазначимо, що слід враховувати позитивні та негативні аспекти змін [6].

Серед негативних аспектів управління змінами в організаціях слід назвати те, що зміни: дестабілізують наявні системи; руйнують наявні структури й традиції; реорганізують організацію; викликають у персоналу страх та невпевненість; обумовлюють виникнення тиску часу та термінів, у межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводять до виникнення бар’єрів у комунікаціях, обумовлюють ви-

никнення в персоналу страху втрати посади (роботи); часто спричиняють скорочення персоналу та ін.

Позитивні аспекти управління змінами сприяють: розумінню багатоаспектності, багатовекторності служби (роботи), підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулюють навчання персоналу протягом усього життя; надають персоналу більше можливостей для прийняття рішень та виконання завдань; сприяють росту відповідальності персоналу; ускладнюють або модернізують сфери активності персоналу; створюють більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулюють розвиток самоуправління робочим часом (з боку персоналу); сприяють особистісному розвитку персоналу та ін.

Особливості взаємозв'язку і взаємовпливу параметрів управління змінами в організації і характеристик структури особистості та окремих її компонентів визначають постановку проблеми психологічного вивчення процесу професійно-управлінської діяльності керівника.

Впливаючи на предмет праці, опосередкований знаряддями праці, людина виявляє розуміння природи речей, які беруть участь у процесі; розпочинаючи роботу, людина складає програму своїх дій, під час роботи контролює процес, реагує на відхилення від визначеної програми. Ці логічні дії вона здійснює завдяки діяльності вищої нервової системи, головного мозку. Ця складова трудової діяльності є управлінською. Таким чином, управління – це невід'ємний компонент праці у її природному розумінні. Управлінська професійна діяльність – форма практичної діяльності, яка є результатом процесів розподілу і спеціалізації праці у процесі суспільного розвитку і диференціації трудової діяльності [11]. Суттєвим тут є усвідомлення того, що професійні дії управлінця пов'язані з розв'язанням управлінських завдань і проблем, які є основою прийняття рішення [3]. Отже, у професійно-управлінської діяльності доцільно відзначити таку ієрархічну структуру професіоналізму управління [12], яка відповідає психологічному змісту керівників органів охорони державного кордону:

I. Рівень розв'язання управлінських завдань:

виконання конкретного управлінського рішення (керівник володіє змістом і знає, коли необхідно застосувати готове рішення в практичній площині);

виконання типового управлінського рішення (керівник має набір відпрацьованих типових рішень у типових ситуаціях і розуміє, яке саме рішення необхідно застосовувати в конкретному випадку);

виконання типового управлінського рішення з корегування власних дій (означає здатність керівника здійснювати рефлексію і корегувати власні дії щодо управлінського рішення);

виконання типового управлінського рішення з корегуванням тактичної бази (керівник локально змінює рішення, для його адаптації до конкретної ситуації, але не руйнує його концептуального змісту).

II. Рівень розв'язання управлінських проблем:

участь у розв'язанні управлінських проблем (керівник одночасно набуває й застосовує досвід управління змінами в професійній діяльності);

самостійна постановка й усунування проблем (рівень характеризується тим, що формується здатність керівника до процесу індивідуального проблемного підходу у конкретній ситуації та шляхів її розв'язання);

самоорганізація керівника (здатність керівника адекватно й усвідомлено визначати необхідний рівень прийняття рішення щодо певної ситуації).

У цьому контексті важливим показником професіоналізму керівника є те, що він у своїй організації повинен мати якості лідера.

У чому полягає різниця між цими поняттями? Коли лідер усвідомлює правильні речі, він думає про майбутнє, про стратегію мети, певні мрії. Але, коли він обмірковує те, як зробити те чи інше правильно, керівник визначає форму управлінського контролю.

Зрозуміло, що фахівці, які ефективно здійснюють професійно-управлінську діяльність, повинні мати відповідний психологічний потенціал. Їхні здібності й кваліфікація мають відповідати змісту системних функцій: отримання інформації із зовнішнього світу; виконання внутрішніх оперативних завдань; виконання внутрішніх стратегічних завдань; створення кінцевих послуг для зовнішнього середовища. Тільки у цьому випадку керівники як лідери будуть компетентними (від лат. *competentis* – відповідний). Йдеться про те, що будь-яку професійно-управлінську діяльність здатні виконувати лише компетентні офіцери, – інші лише знижують або “руйнують” ре-

сурси організації і роблять помилки, які потім змушені виправляти саме компетентні люди.

Визначаючи компетентність персоналу як загальну здатність і готовність мобілізувати в професійній діяльності свої знання, уміння, а також узагальнені способи виконання дій, набуті в процесі професійної підготовки, ми пропонуємо уточнити її структуру. Схематично психологічну компетентність офіцерського складу можна подати у вигляді взаємопов'язаних модулів: психологічна діяльність, комунікативний потенціал, рівень розвитку професійно-особистісні якості. В кожному з модулів можна виділити такі психолого-педагогічні складові [4; 7; 9]:

- 1) професійно-необхідні психологічні й педагогічні знання;
- 2) професійно-необхідні психологічні уміння;
- 3) професійні психологічні позиції, зокрема: мотивація фахівця на професійних засадах;
- 4) професійно-особистісні особливості, що забезпечують потенціал оволодіння персоналом професійними знаннями і уміннями.

Ці знання, уміння і якості є умовами підготовки і результатом діяльності офіцера-керівника. Таким чином, знання і уміння – це об'єктивні характеристики прикордонника, необхідні для його відповідності вимогам професії. Визначення компонентів дозволяє зробити висновок про те, що базовим елементом компетенції керівника є саме психологічний зміст. З огляду на це використання терміну “компетенція керівника” в межах нашого дослідження доцільно запропонувати у такій редакції – психологічна компетенція керівника.

Професійна підготовка проходить ефективніше, коли офіцери можуть поєднати її із виконанням функціональних обов'язків на штатних посадах. За таких умов вони зможуть усвідомити всю складність і відповідальність завдань, покладених на себе і паралельно свій вклад в діяльність організації/підрозділу. При підготовці керівного складу ООДК важливе значення має використання методів інтерактивного навчання. При використанні методів інтерактивного навчання можна: визначати реальну проблему, для вирішення якої необхідне навчання;

окреслити психологічні потреби для вирішення професійних та особистісних проблем;

визначати необхідний психологічний потенціал для забезпечення організаційної структури управління ООДК;

здійснити корекцію програм професійної підготовки.

При цьому процес підготовки здійснюється у вигляді вирішення проблемних, творчих та пошукових прикладних задач.

При цьому керівник постійно виконує функції, що вимагають якісного виконання і взаємного узгодження дій/взаємодії:

1. Отримання інформації із зовнішнього світу.
2. Виконання внутрішніх оперативних завдань.
3. Виконання внутрішніх стратегічних завдань.
4. Отримання кінцевих результатів (послуг, продукції тощо) для зовнішнього світу.

Для уніфікації згрупуємо фахівців, які ідеально виконують всі чотири функції, за такими умовними назвами [12]:

1) програматор – інтуїтивний екстраверт. Життєві інтереси (психічна орієнтація) пов'язані з об'єктами зовнішнього світу. Постачає інформацію, на основі якої органи управління формують програму (стратегію) дій.

2) синхронізатор – сенсорний інтроверт. Орієнтація на внутрішній світ психічної активності, на вузьке коло завдань й проблем. Основна увага сконцентрована на внутрішніх проблемах організації, на вдосконаленні внутрішніх зв'язків, підвищенні їхньої якості й надійності.

3) коректор – інтуїтивний екстраверт. Проникає в сутність явищ і прагне їх пізнати, розробляючи при цьому рекомендації “глобально-го” характеру.

4) ефектор – сенсорний екстраверт. Формує кінцевий продукт діяльності організації, здатний перебувати в постійному контакті із зовнішнім середовищем, бути енергійним і готовим до рішучих практичних дій.

Тому, можна стверджувати, що для компетентного виконання професійно-управлінських дій необхідно підбирати фахівців із досить чіткими психологічними характеристиками, які практично формують управлінські команди. Команди діють на штатній основі (постійні), а

також у вигляді ситуативних команд для вирішення ситуативних завдань і проблем. Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним. Вона дозволяє визначати здатність керівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до нових умов. Основу професійної компетентності визначає професійна придатність, що є сукупністю психічних і психофізіологічних особливостей особистості керівника, необхідних для професійно-управлінської діяльності. Необхідно звернути увагу на те, що в умовах динамічного розвитку суспільства, науково-технічного розвитку явно і чітко спостерігається тенденція до швидкого “старіння” знань і досвіду керівного складу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до керівних посад і професії [1].

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі види компетентності для керівного складу:

функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та вміннями їх використовувати. Сьогодні для керівників ООДК зростає роль не спеціальних, а методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в сфері спілкування, керівництва підлеглими, здатності сприймати та інтерпретувати службову інформацію;

інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення;

ситуативна компетентність: визначає вміння діяти в умовах ситуативних змін прикордонної служби;

часова компетентність: відображає вміння раціонально планувати і використовувати службовий (оперативно-службовий) час. Основним показником є об’єктивна оцінка необхідного часу, вміння моделювати програму досягнення мети в часовому просторі, раціонально визначати витрати і резерв часу;

соціальна компетентність керівника: вміння підтримувати відносини (формальні – неформальні), впливати на підлеглих, мотивувати і спрямовувати персонал на професійну діяльність, забезпечувати

культуру ділового спілкування як по вертикалі “керівник – підлеглий”, так і по горизонталі “військовослужбовці (працівники) одного рівня”, запобігати і конструктивно вирішувати конфлікти, налагоджувати комунікації, уміння підтримувати психологічну рівновагу (тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру).

Висновки. Розвиток професійно-управлінської діяльності є закономірним проявом потреб суспільства в забезпеченні ефективного функціонування організації. Функція управління охоплює всі сфери суспільного життя і опосередковано – сферу індивідуального розвитку людини: професійного, посадового, особистісного.

Зміни в змісті професійно-управлінської діяльності пов’язані з розв’язанням управлінських завдань і проблем, які є основою прийняття управлінських рішень. Усталена система професійної підготовки керівників ООДК не достатньо приділяє уваги формуванню і розвитку професійно-управлінської діяльності на психологічних засадах, що знижує ефективність управлінської діяльності керівного складу загалом.

Упровадження організаційно-психологічного змісту в структурі професійної підготовки надає можливість забезпечити позитивну динаміку в діяльності керівників ООДК та розвитку їх професійної компетентності.

Професіоналізм керівника ООДК виступає індикатором введення змін в діяльність персоналу, що дозволяє визначати стратегію організації, сприяти запобіганню прояву деструктивних процесів впливу на організаційний розвиток.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі будуть присвячені ефективності впровадження організаційно-психологічного тренінгу для підготовки керівного складу ООДК.

Список використаної літератури

1. Балобанова Л. В. , Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с.
2. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівника загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.

3. Горбань Г. О. Розв'язання задач і проблем у контексті управлінської діяльності / Г. О. Горбань // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. І. : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К. 2012. – Вип. 35–36. – С. 212–216.

4. Журавльов В. В. Психологічна компетенція керівника органу охорони державного кордону як важлива складова підготовки до професійно-управлінської діяльності / В. В. Журавльов // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні та психологічні науки / гол ред. В. В. Райко. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2014. – № 2 (71). – С. 254–263.

5. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. – Львів : Сполом, 2011. – 216 с.

6. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С. М. Максименка, Л. М. Карамушки] ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип.17. – С. 3–11.

7. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи / [Н. М Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін.] ; заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.

8. Ложкін Г. В., Воляннюк Н. Ю., Солтик О. О. Психологія праці : навч. посібник / Г. В. Ложкін, Н. Ю. Воляннюк, О. О. Солтик. ; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 191 с.

9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик – К. : Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер).

10. Романовський О. Г. Філософія досягнення успіху. Психологічний аспект : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко. – Харків : НТУ “ХПІ”, 2007. – 592 с.

11. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

12. Хадаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. / Є. І. Хадаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

Рецензент – доктор психологічних наук, професор Волобуєва О. Ф.

Журавлев В. В. **Развитие профессионализма руководителей органов охраны государственной границы**

В статье проанализирована сущность понятия профессионализма управленческой деятельности руководителей органов охраны государственной границы. Определен спектр задач и проблем на которые необходимо направить профессионально-управленческую деятельность. Автор акцентирует внимание на необходимость формирования организационно-психологического компонента в деятельности руководителя.

Ключевые слова: *руководитель, лидер, подготовка руководителя, изменения в организации, компетентность.*

Zhuravliov V. **Development of Professionalism of the Heads of Border Protection Bodies**

Methodological platform of training of managers of border protection bodies of Border Guard Service for the professional and managerial activities within organizational psychology has not actually been considered. The category of professionalism, including professionalism of heads of border protection bodies' management activity is relatively new for the Ukrainian psychology.

Activity of the leaders (personnel of the units) of border protection bodies is always carried out in particular and extreme conditions.

Professionalism of the head of border protection bodies serves as an indicator of change management of border protection bodies, which is the ability to define and apply prospectively and innovation potential and help to prevent and overcome resistance to change on the part of staff.

Changes in border protection bodies are viewed as a certain shift in the activities that occur in reaction to the impact of external and internal environment, and with systematic changes leading to steadily improve the quality of its operation. As for the content management of change in organizations, it should be noted that both positive and negative aspects of change should be taken into account.

The following hierarchical professional and management structure can be noted in the professional and management activity, the one which corresponds the psychological content of the heads of the border protection bodies:

I. Level of solving of management problems:
implementation of a specific management decision;
implementation of a model management decision;
implementation of model management solutions for correcting of their own actions;

implementation of model management decision with corrections of tactical base.

II. Level of solving of management problems:
participation in solving of management problems;
independent setting of a problem and its resolving;
self-organization of a manager.

In this context, an important indicator for the manager is that he should possess leader qualities in his organization.

The leaders – people who do the right thing.

Manages – who do things right.

Changes in the content of professional and managerial activity related to solving management problems and issues that are the basis and aimed at a management decision. The current system of professional training of managers of border protection bodies does not pay enough attention to the formation and development of professional and management activities on psychological principles, which reduces the efficiency of the managerial activity of management staff in general.

Changes in border protection bodies should provide some improvements of the border protection bodies' activity arising in reaction to the impact of external and internal environment in the area of professional competence of managers, which can have both positive and negative character.

Keywords: *manager, leader, training of managers, changes in the organization, competence.*