

УДК: 159.9:35:351.746.1

В. В. ЖУРАВЛЬОВ,

*кандидат психологічних наук, доцент, докторант Національної академії
Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького,
м. Хмельницький*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОФІЦЕРІВ-КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті розглядаються питання психології управління офіцерів-прикордонників у контексті організаційної психології. Особливу увагу приділено змісту психологічних характеристик, складових підготовки офіцерів-керівників у роботі з персоналом прикордонних підрозділів.

Ключові слова: *управлінська діяльність, організаційна психологія, розвиток особистості, компетенції управління, конфлікт, система підготовки офіцерів-керівників.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними процесом соціально-значимої професійної діяльності. З ускладненням змісту та процесу професійної діяльності людини закономірно ускладнюється й функціонування системи управління, що спричиняє виникнення відхилень, порушень, збоїв. Цим у наш час обумовлено підвищення вимог до керівництва діяльністю, якісними властивостями суб'єктів життєдіяльності [1].

Сучасне соціальне управління можна розглядати як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами. Воно охоплює всі дії й умови, котрі визначають техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки лю-

дей. Ефективна управлінська діяльність не можлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення зазначеної проблеми та на які опирається автор. У психології проблему професіоналізації вчені розглядають в межах професійного становлення і самовизначення особистості (Б. Анан'єв, Г. Балл, Б. Ломов, О. Сафін), у системі складових психології управління (Н. Гришина, Т. Дуткевич, Л. Орбан-Лембрик, М. Пірен), у контексті проблеми управління з позиції організаційної психології (Л. Розенштиль, В. Мольт, Рюттенгер, Р. Джей, Дж. Максвелл, Дж. Ньюстром, С. Паркінсон, К. Фопель, А. Деркач, Л. Івановская, Ю. Коваленко, Р. Кричевський, В. Барко, Л. Карамушка, Г. Ложкін, С. Максименко, Л. Слободянюк, О. Філь та інші автори).

Мета статті – систематизувати й поглибити наукові погляди на проблему підготовки офіцерів – керівників прикордонних підрозділів з позиції організаційної психології.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб управління було ефективним, в організації має бути певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. У західній практиці менеджер – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням.

В Україні ж спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття “керівник організації” та “менеджер організації”, хоча насправді вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних керівників (менеджерів) є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

У наш час проблема підготовки офіцерів-керівників пов'язана із проблемою визначення оптимальних організаційно-професійних параметрів управлінської діяльності. Ця обставина вимагає більш глибокого аналізу наукових підходів до проблеми самовизначення людини як суб'єкта діяльності. З огляду на це доцільно розглядати зазначену проблематику з позиції організаційної психології, яка акцентує увагу на поведінці і переживаннях людини в межах конкретної організації [6]. Слід також зазначити, що поведінка людини є завжди суспільно обумовленою і має свідомий, цілеспрямований характер. Людина спрямовує свої дії не тільки на безпосереднє задо-

волення потреб, а й на організацію взаємин з іншими людьми відповідно до суспільно прийнятих норм моралі та права. Це стосується і діяльності офіцера-керівника, який за допомогою методів управлінської діяльності повинен управляти поведінковим рівнем персоналу і контролювати його. У людини, яка перебуває в особливих умовах діяльності, психічні процеси часто нестійкі, помітна тенденційна емоційна реакція на інформацію, яка має характер психогенних перетворень тривоги, агресивності, відмови, психомоторного розгальмування, блокування інформаційних потоків. У психологічних дослідженнях у цій сфері вказується на високу “адаптаційну ціну” професійної діяльності у людини [6]. З огляду на це можна стверджувати про виключне значення професійної надійності суб’єкта управління та механізмів психічної регуляції процесу професійної діяльності як основного засобу забезпечення цієї надійності. З урахуванням цього вияви переживання доцільно розглядати як стан суб’єкта, який здійснює вибір цілей діяльності відповідно до власних прагнень і бажань. У цьому випадку переживання є внутрішніми сигналами, за допомогою яких людина усвідомлює особисту важливість подій і на основі цього здійснює усвідомлений вибір мотивів діяльності та регулювання поведінки. Важливо також зазначити, що сутність організації визначає особистість, забезпечуючи тим самим умови для вияву поведінки на рівні взаємодії. Отже, розвиток особистості офіцера-керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем. Це відбувається в такій послідовності:

1. Адаптація до навколишніх умов життя і діяльності, до норм, цінностей, управлінської культури організації. Вона передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється.

Заміна підготовки, навчання або службової діяльності на управлінську потребує періоду управлінської адаптації. Вона може охоплювати суспільну, соціокультурну, організаційну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, технологічну, посадову сфери. Задоволеність службою, особистісним потенціалом і реалізацією своїх можливостей є суб’єктивним індикатором рольової адаптації. Тривалість її залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, ступеня психологічної сумісності в підрозділі, оцінювання діяльності офіцера-керівника підлеглими. Якщо обсяг знань, набутий у навчальному закладі, достатній, то керівник більше задоволений змістом роботи, спеціальністю, умовами служби, своєю участю в управлінні.

2. Індивідуалізація (вияв власного “Я”, формування особистісних новоутворень, забезпечення високої ефективності управлінської діяльності,

вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонійність розвитку).

Процес індивідуалізації особистості в управлінській діяльності пов'язаний з її самоактуалізацією. Порушення вимог системного оточення спричиняють зміни у розвитку керівників. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки:

узгодженість (розв'язання проблемних вимог шляхом компромісу);

зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);

зміна власних вимог (пристосування власного "Я" до обставин життя і діяльності, прийняття усталеної системи вимог).

3. Інтеграція (зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту).

Інтеграція детермінується суперечністю між намаганнями керівника ідеально виявити свої особливості та властивості в спільноті й потребою спільноти прийняти, схвалити та культивувати лише ті його індивідуальні особливості, які сприяють розвитку організації й розвитку керівника як особистості й професіонала. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. Її наслідком є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.

З огляду на це можна стверджувати, що особистісна інтеграція – це такий стан керівника, що виявляє психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури.

Теорія і практика свідчать про складність процесу управління і необхідність спеціальної підготовки офіцерів-керівників. У сучасних умовах помітною є тенденція до використання компетентнісного підходу. Компетентність – це загальна здатність, яка виявляється і формується в діяльності, ґрунтується на знаннях, цінностях, схильностях і дозволяє особистості встановити зв'язок між знанням і ситуацією, знайти процедуру (систему дій) для успішного вирішення проблеми [4]. Підготовка на основі компетентнісного підходу передбачає оволодіння керівниками основними управ-

лінськими компетенціями. До них належать чотири первинні компетенції управління, а саме:

планування (визначення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей);

організація (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення певних цілей);

мотивація (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їх особистих цілей і цілей організації);

контроль (забезпечення досягнення організацією своїх цілей).

Визначені на основі теорії і практики компетенції управління поєднані між собою двома основними процесами: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). При цьому процес керівництва є самостійною діяльністю, яка передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи персоналу таким чином, щоб вони працювали для досягнення цілей, що дуже важливо для успіху прикордонного підрозділу (організації). Психологічні компетенції керівника відіграють вирішальну роль у функціонуванні прикордонного підрозділу. Саме тому робота керівника повинна бути організована так, щоб вона одночасно дозволяла:

постійно виробляти і забезпечувати стратегію управлінської діяльності, вести її до наміченої мети;

сприяти правильному розподілу часу для розгляду і вирішення термінових (оперативних) і важливих (визначальних, перспективних) справ;

виявляти проблеми, а не тільки їх симптоми;

створювати умови для збереження свободи маневру при виборі фахівцями варіантів рішень;

правильно розподіляти завдання, доручення і координувати діяльність підлеглих;

підтримувати широкі контакти з навколишнім середовищем і одержувати адекватну інформацію;

обґрунтовано групувати ті чи інші завдання залежно від їх джерела і актуальності [3].

Оскільки професійна службова діяльність офіцера-керівника має соціально значиму спрямованість, її часто супроводжують конфлікти. Для характеристики конфлікту важливо враховувати:

конфліктну ситуацію;

те, чи усвідомлюють учасники конфліктну ситуацію;

якою є конфліктна поведінка сторін (протилежно спрямовані й емоційно забарвлені дії сторін, які утруднюють досягнення цілей, інтересів і сприяють реалізації одних інтересів за рахунок іншої сторони);

те, як розгортається конфлікт і які можливі варіанти його розв'язання [2].

Динамічними особливостями конфлікту є швидкість і гострота його перебігу. Гострота конфлікту виражає жорсткість протидії, що залежить від характеру проблеми, її значущості для учасників. Чим вища значущість, тим менша схильність учасників конфлікту до компромісу, тим вищою є міра їх емоційної напруги. На гостроту конфлікту впливають також індивідуальні особливості (конфліктність) його учасників, досвід відносин між ними. Перед тим як здійснювати заходи з подолання конфлікту, необхідно зменшити його гостроту. Способи зменшення гостроти конфлікту:

зниження значущості проблеми (пошук альтернатив, компромісів);

зняття емоційної напруги;

переорієнтація на розв'язання проблеми – реалістичний підхід замість потурання негативним емоціям.

Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і, значною мірою, від засобів боротьби. Насильницькі засоби ведуть до розколу підрозділу, а не до його розвитку. Насильницький конфлікт може перерости в хронічну форму, стати нерозв'язуваним, навіть якщо раніше він таким не був. Послідовна серія деструктивних конфліктів руйнує підрозділ, дезорганізовує, перешкоджає його духовній і практичній консолідації. Отже, при розгляді позитивних функцій конфлікту, слід зважати на їх відносність. Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: їх не врегульовують за рахунок спільних зусиль керівників і підлеглих; пригнічується одна зі сторін; їх заганняють вглиб суспільного організму. У результаті можуть настати такі дисфункціональні наслідки:

незадоволеність, поганий психічний стан, прагнення вийти з соціальної групи (зростання плинності кадрів); зниження продуктивності спільної діяльності; погіршення співпраці у майбутньому; посилення інтеграції членів певної групи та непродуктивної конкуренції останньої з іншими групами організації;

уявлення про іншу сторону як про “ворога”, про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;

згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;

збільшення ворожості між конфлікуючими сторонами із зменшенням взаємодії і спілкування;

зсув цілей, тобто надання більшого значення “перемозі” в конфлікті, ніж вирішенню проблеми.

Зовнішні ознаки конфлікту можна поділити на три групи: просторові, часові, внутрішньосистемні. Просторові межі конфлікту визначаються місцем розташування його учасників (квартира, вулиця, будинок, робота, регіон). Часові параметри конфлікту пов'язані з його тривалістю, включаючи початок і кінець. Щодо внутрішньосистемних параметрів конфлікту необхідно сказати, що він завжди відбувається в певній соціальній системі: сім'ї, групі товаришів по службі, прикордонному підрозділі, державі, співтоваристві країн. Виявлення внутрішньосистемних меж конфлікту передбачає визначення конфлікуючих сторін, тобто його головних учасників, а також виділення інших осіб або організацій, прямо в конфлікті не замішаних, але таких, які є елементами соціальної системи. У такому разі межі вирішення конфлікту в системі залежатиме від того, скільки учасників до нього залучено [2].

Слід зазначити, що процес особистісного і професійного розвитку офіцера-керівника безперервний. Вважаємо, що оптимальність розвитку особистості можна забезпечити через створення сприятливого середовища для максимальної самореалізації та самоствердження майбутнього фахівця як професіонала, що володіє ґрунтовними знаннями, уміннями та навичками в управлінській діяльності.

Аналіз особливостей діяльності офіцерів-керівників дозволяє виділити три основні групи навичок управлінської діяльності:

- концептуальні;
- людські;
- технічні

Концептуальні навички – це когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як єдине ціле і водночас чітко виділяти взаємозв'язки, які сформувались між її частинами. Сюди належать також мислення керівника, його вміння обробляти інформацію, здатність до планування, визначення перспектив діяльності організації.

Людські навички – це здатність керівника до роботи з персоналом і за допомогою персоналу, а також вміння ефективно взаємодіяти як член команди. Ці навички виявляються в тому, як керівник ставиться до співробітників, як він їх мотивує, сприяє їхній діяльності та координує її, як подає приклад, спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички – це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання робочих завдань, тобто це навички використання методів, технологій та обладнання.

Особливої наукової уваги заслуговує система підготовки офіцерів-керівників. Вона покликана формувати пізнавальну активність, креативність, готовність до управлінської діяльності, здатність трансформувати теорію в практику, долати проблеми негативного вияву людського фактора і професійного вигорання тощо.

Загалом процес навчання, формування та розвитку управлінських кадрів слід вибудовувати за такими основними принципами:

психологічне обґрунтування системи навчання та формування кадрів управління. Цей особливо важливий аспект реалізується у взаємозв'язку з економічними, технологічними, інформаційними, соціокультурними та іншими напрямками;

орієнтація підготовки керівників на загальні закономірності розвитку системи освіти, індивідуальні особливості спеціаліста;

зосередження уваги системи навчання і самого керівника на розвитку особистості;

проектування та моделювання управлінського розвитку, планування управлінського шляху в системі управління (урахування навчально-освітньою системою потенційних можливостей особистості, розробленість в організації перспективних планів резерву керівного складу);

безперервність професійної освіти, забезпечення зворотного зв'язку (періодичне оцінювання здібностей керівника, результативності його управлінської діяльності та ін.);

урахування в навчанні та підготовці управлінських кадрів елементів професійної деформації, регресивного управлінського розвитку;

цілісність формування особистості (необхідність визначення місця навчання й підготовки керівників у процесі їх розвитку);

узгодженість дій керівників у роботі з персоналом. Вона є також однією із засад ефективного функціонування системи навчання й підготовки кадрів. Дотримання цього принципу потребує спеціальної психологічної підготовки “перших” керівників.

Необхідно зазначити, що саме інноваційний підхід у підготовці та управлінні прикордонними підрозділами з урахуванням розглянутих психологічних аспектів дозволяє забезпечити позитивну функціональність керівників. Зазначений підхід передбачає врахування ентузіазму та твор-

чих здібностей керівників, необхідність пошуку спільних поглядів, норм та цінностей, відкритий доступ до інформації, заохочення командної роботи, співробітництва та партнерства, адаптацію організації до раптових змін зовнішнього середовища та досягнення максимальної ефективності їх діяльності [5]. Окрім цього, з урахуванням структури органів управління прикордонними підрозділами (начальник, заступники) актуальним є також підхід командного принципу управління персоналом.

Висновки. З урахуванням визначення та розуміння психологічних аспектів управлінської діяльності можна стверджувати, що, по-перше, особистість керівника формується в умовах виконання професійних обов'язків і за умов формування його компетенції. По-друге, поведінка людини є завжди суспільно обумовленою і має свідомий, цілеспрямований характер, а вияви переживання доцільно розглядати як стан суб'єкта, який здійснює вибір цілей діяльності відповідно до власних прагнень і бажань. По-третє, управлінську діяльність супроводжують конфлікти, які мають конструктивний або деструктивний вплив на діяльність керівників.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі стосуватимуться присвячені проблеми формування психологічної готовності офіцерів-керівників на основі робудови конкурентоздатної управлінської команди.

Список використаної літератури

1. Бодров В. А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы / В. А. Бодров. – М. : Изд-во “Институт психологии РАН”, 2006. – 623 с. – (Сер. “Достижения в психологии”).
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник /Т. В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид. доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с. – (серія “Альма-Матер”).
4. Криворучко І. Я. Педагогічні умови формування універсальних компетенцій у майбутніх офіцерів-прикордонників: обґрунтування та результати експериментальної перевірки [Електронний ресурс] / І. Я. Криворучко // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України : електр. наук. фах. вид. / голов. ред. О. В. Діденко. – 2012. – Вип. 4. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnads/2012_4/12kiyrep.pdf
5. Філь О. А. Орієнтація стилю діяльності на “команду” як чинник ефективного формування команд у сучасних організаціях // Сучасні проблеми управління : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конференції (29–30 листопада 2005 р., м. Київ) / Уклад. : Б. В. Новиков, І. І. Федорова. – К. : ВПІ ВПК “Політехніка”, 2005. – С. 92–93.

6. Фон Розеншталь Л. Организационная психология / Л. фон Розеншталь, В. Мольт, Б. Рюттингер : пер. с нем. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2013. – 464 с.

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

Стаття надійшла до редакції 10.10.2013.

Журавльов В. В. Организационно-психологические аспекты управленческой деятельности офицеров-руководителей Государственной пограничной службы Украины

В статье рассматриваются вопросы психологии управления офицеров-пограничников в контексте организационной психологии. Особое внимание отведено содержанию психологических характеристик, составляющих подготовки офицеров-пограничников в работе с персоналом пограничных подразделений.

Ключевые слова: *управленческая деятельность, организационная психология, развитие личности, компетенции управления, конфликт, система подготовки офицеров-руководителей.*

Zhuravliov V. V. Organizational and psychological aspects of managerial activity of officers-leaders of the State Border Guard Service of Ukraine

The problems of psychology of management of border guard officers in the context of organizational psychology are analyzed in the article. The special attention is paid to the content of psychological characteristics, components of training of the border guard officers working with the personnel of border guard units.

Keywords: *managerial activity, organizational psychology, development of the personality, management competences, conflict, system of training of officers-leaders.*