



при вивченні механізмів впливу через централізацію та децентралізацію в сфері державного управління, що забезпечить ефективність державного управління. Дослідження сприятиме розгляду процесів організаційно-правового забезпечення централізації та децентралізації державного управління в екстремальних, конфліктних і подібних ситуаціях, сприятиме розгляду проблем державного управління, що відхиляється від мети. Вирішення завдань по перебудові всієї системи державного управління України, поряд з створенням державних механізмів має передбачити створення державної системи управління через управлінську ситуацію, яка може виникнути під впливом різних факторів.

Організація державного управління через управлінську ситуацію має будуватись на таких принципах як: принцип “нульового ризику”, комплексності, координації і поєднання централізації та децентралізації; превентивності та ін. Необхідна також ефективна, конструктивна юридична процедура регулювання державного управління. Шляхи та методи державного управління через управлінські ситуації – предмет самостійного дослідження. Велике значення має розробка науково обґрунтованого комплексу організаційно-правових заходів не лише стосовно управлінських ситуацій, протиріч, конфліктів, криз, надзвичайних ситуацій, але й щодо аналізу причин їх виникнення. Це важливо як з точки зору науки, так і практики державного управління. Адже, наприклад, на відміну від стихійного лиха, джерела яких майже не підконтрольні людині, причини протиріч в управлінні, конфлікти, катастрофи мають бути регульовані.

Для того, щоб державно-управлінські рішення, що приймаються, враховували можливі економічні і соціальні наслідки, стан суспільної думки та її готовність до тих чи інших кроків, потрібно застосовувати на практиці ситуаційний аналіз, вивчення з допомогою ведучих експертів можливих наслідків рішень, що приймаються. І не лише врахування цих наслідків, але і корегування відповідно до запропонованих ними рішень.



Шамрай В.О.,

*начальник факультету податкової міліції
Національної академії державної
податкової служби України, доктор наук
з державного управління, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України*

Сіцінський А.С.,

*старший науковий співробітник Науково-
дослідного інституту Державної
прикордонної служби України,
кандидат педагогічних наук*

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Аналіз наукової літератури [1-3] свідчить про те, що професійне становлення особистості як керівника, динаміка її психічних процесів, властивостей та якостей, розвиток професійних відносин і виконання професійних ролей невід’ємні від суспільних умов, обставин і подій.



Однак суспільна обумовленість передбачає індивідуалізований характер і спосіб участі особистості в управлінні, актуалізує суб'єктність статусу керівника в процесі здійснення ним управлінських функцій [4-7]. Отже, керівник – це не той, хто обіймає певну посаду в адміністративній ієрархії, а той, хто реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації. Однак ефективність управління залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації. Загалом все це поєднує в собі таке поняття, як “професійна компетентність управлінця”.

Враховуючи, що сферою наших наукових інтересів є вивчення державного управління у військовій сфері, метою цієї статті ми визначили дослідити професійну компетентність військового керівника як державного управлінця.

Слід зазначити, що для вивчення різних складових професійної компетентності військового керівника нами використані універсальні методики Г. Айзенка, Г.А. Гребенюка, Р. Кеттелла, М.І. Конюхова, Н.В. Кузьміної, К. Леонгарда, Т.С. Яценко й інші. Крім цього, були також прийняті до уваги висновки О.М. Леонтьєва, В.С. Мерлина, Л.Н. Собчик та інших вчених про необхідність адаптації універсального й апробованого психодіагностичного інструментарію [8-10 та ін.].

Дослідницько-експериментальна робота включала два взаємозалежні компоненти: психолого-акмеологічний супровід військової служби в Державній прикордонній службі (ДПС) і психолого-акмеологічний супровід цільової військово-професійної підготовки в Національній академії ДПС імені Богдана Хмельницького. Їхній зміст передбачав проведення діагностики і моніторингового контролю за найважливішими сторонами управлінської діяльності, а також всебічне соціально-психологічне забезпечення цього процесу.

У дослідницько-експериментальній роботі вивчалось питання творчої продуктивності управлінської діяльності військового керівника. З цією метою проаналізовані дані, отримані при моніторинговому контролі, рейтинговому контролі, анкетуванні психобіографічним методом, лонгитюдному аналізі, спостереженні, аналізі результатів управлінської діяльності. Вихідним положенням для цього послужила думка Л. І. Анциферової про те, що “період зрілості не може розглядатися як кінцевий стан, до якого спрямований розвиток і яким він завершується. Навпаки, чим більш зрілою в соціальному і психологічному плані стає особистість, тим більше зростає її здатність до подальшого розвитку [11, 9]. Більш того, постійна незавершеність – характерна риса психологічної організації особистості – одна з внутрішніх умов її здатності до безмежного розвитку” [11, 10].

Результати аналізу отриманих даних вказують на те, що творча активність військового керівника має суто індивідуальний характер. Вона визначається цілим комплексом детермінант. Як нам вдалося встановити, період найвищої творчої активності військового керівника припадає на вік 38-39,5 років. Тут просліджується три екстремальних значення. Перший прояв творчої активності в більшості військових керівників спостерігається в період їх адаптації [12]. Його значення оцінюється більшістю респондентів вище 80 %. Наступний спад пояснюється багатьма керівниками, в основному, як наслідок підпорядкування твердим регламентаціям з боку вищого командування. Помічено, що у продуктивних керівників таке зниження активності незначне. Максимальне значення приходить у більшості керівників на вік 36,5-37 років. Знову ж у продуктивних керівників цей період виявляється помітно довшим. Тенденція зниження творчої активності починає стійко виявлятися після 42 років. Динаміка її зниження інтенсивніше в непродуктивних керівників.

Схожі характеристики творчої активності прослідковуються також у залежно від посадового стажу. Тут слід відзначити те, що офіцери, які призначені на посаді у віці 36-37 років, виявляють



творчу активність протягом більш тривалого часу – до 3–3,5 років. До 35 % з них характеризуються як продуктивні керівники.

Виявлена й інша особливість прояву творчої активності в управлінській діяльності військового керівника. Порівняння продуктивності їхньої творчої активності показало, що з 42 командирів частин, призначених на посади в період 2000-2003 років, творча активність помітно вища в тих, які призначені з посади начальника штабу. Усі вони за результатами практичної діяльності атестовані позитивно. Кожен другий респондент указав, що на це вплинула загальна ситуація, що вимагала від керівників більшої самостійності, активності і заповзятливості в організації життєдіяльності частини.

Результати дослідження показали, що 45-літній віковий рубіж для військового керівника характеризується різким зниженням творчої активності, стереотипністю у виконанні управлінських функцій. Аналогічні тенденції різко підсилюються у тих керівників, що перебувають на посаді більше 5-6 років. У 76 % з них це пояснюють загальною втомою, зниженням інтересу і потенційною безперспективністю в службі.

Узагальнення даних, отриманих при вивченні військово-професійної компетентності військового керівника, дало можливість виділити один з важливих поштовхів просування їх до вершин професіоналізму. Ним є прагнення до задоволення потреб у самореалізації потенціалу керівника. Провідною сферою такої реалізації для військового керівника виступають його військова служба і безпосередньо управлінська діяльність. У зв'язку з тим, що вона регулюється державою, то правомірно припустити про важливість такого регулювання через відносини і при взаємодії зацікавлених суб'єктів, якими виступають військовий керівник і держава. На нашу думку, саме патернальні відносини конкретного військового керівника з державою створюють для нього міцну основу для професійного розвитку і самореалізації в професійній діяльності і безпосередньо в управлінській діяльності.

Результати дослідження цього питання показують, що такі патернальні відносини в даний час не встановлені і це негативно впливає на всі сторони життя і діяльності як військового керівника, так і інших категорій військовослужбовців, являючись однією з причин того, що серед кадрів військового управління спостерігається процес певної диференціації в діяльності і життєвій ситуації. Матеріали анкетування, опитувань, спостережень, вивчення документів і бесід з даного питання дозволяють виділити серед керівників такі групи: ті, що люмпенізуються, стагнатів, прагматиків, оптимістів. Виділення відзначених груп керівників проведено також з урахуванням ієрархізації особистісно значимих потреб.

До групи керівників, що люмпенізуються, було віднесено приблизно 3% респондентів. Для них найбільш характерно: байдужність до смислу, змісту, практики управлінської діяльності і всієї служби; низький рівень життєвих домагань і гіпертрофовані життєві потреби; моральне падіння і суворя підпорядкованість інстинктам і соціально неприйнятним звичкам; нерозвиненість індивідуальної виразності і неадаптованість до загальної і військової реальності.

Прояв ознак люмпенізації має місце як у сфері управлінської діяльності, так і в життєвих відносинах. Достатньо відзначити, що вивчені керівники на службі визнаються як такі, що не відповідають своєму посадовому статусу, а у побуті схильні до пияцтва, проблемні сім'янини, що мають широке коло приятелів із соціально шкідливими інтересами. Кожен другий вважає себе обманути державою. Рівень професійної компетентності за нашими оцінками оцінюється: 1,9 % – стабільний, 12,9 % – задовільний (критичний), 85,2 % – незадовільний (неприпустимий).

До числа "стагнатів" було віднесено близько 11 % вивчених керівників. Серед них кожен третій має мінімізовані потреби, що прагне задовольнити асоціальними способами. Більш 21 % респондентів орієнтовані на користолюбиві інтереси. Інша, велика частина респондентів (близько 46 %) у практиці управлінської діяльності і військової праці залишаються прихильниками сформованих стереотипів, непродуктивного перебування на службі.



Їхні інтереси виходять від потреби жити і служити без змін, але одержувати визнання і блага такі, як і усі. Виявлений внутрішній і зовнішній конформізм позначаються як один з основних факторів в області професіоналізму. Самовдосконалення даної категорії керівників обумовлено прагненням до збереження свого благополуччя при незмінних умовах. Оцінювання професійної компетентності показало, що 82% таких керівників мають тільки задовільний рівень підготовки. Про низькі результати управлінської діяльності свідчать їхня особиста прихильність до стереотипів і, як правило, задовільні загальні показники життєдіяльності в очолюваних частинах. Отже, цілком закономірним є те, що з військових керівників цієї групи ніхто за 2000-2003 роки не висунутий на вищі керівні посади.

Щодо категорії прагматично орієнтованих військових керівників, то вона є найбільш численною. Вони складають майже 82 % від загального числа респондентів. Серед військових керівників, виконуючих обов'язки більше 4 років, практично в усіх переважали прагматичні інтереси в службі. Офіцери відзначеної групи швидко адаптуються в статусі керівника і надалі формують на цій основі свою мотиваційну сферу.

Виявлено, що прагматично орієнтовані керівники свій професійний ріст підкоряють саме цим інтересам. Тому не випадково, що якісні показники підвищуються ними протягом 2,5-3 років. У наступні 1,5-2 роки має місце підтримка рівня професійної компетентності, адекватного висунутим вимогам. Надалі, як правило, інтереси військової служби не збігаються з новими потребами військового керівника і його професійна компетентність приходить у невідповідність з розв'язуваними задачами.

Дослідження показало, що з загального числа військових керівників можна виділити невелику частину, що послідовно і стійко орієнтуються на виконання управлінських функцій і в цілому на продуктивну військову службу. Вони складають не більше 5 % респондентів. Для них характерна орієнтація на перспективу і творче ставлення до самореалізації на службі, активність і життєвий оптимізм, спрямованість до досягнення власних вершин і високих результатів в управлінській діяльності. Розвиток професійної компетентності і всебічне самовдосконалення вони визнають основою продуктивної діяльності і повноцінного життя. В очолюваних ними частинах дані питання є пріоритетними і вони значною мірою визначають ті високі результати, що стабільно демонструються.

Таким чином, відсутність збалансованих патернальних відносин у військовій службі визначило диференціацію військових керівників. Дана проблема виступає блокуючим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності, усієї військової служби і життя керівників основної тактичної ланки ДПС України.

Важливо також звернути увагу на те, що при дослідженні професіоналізму військового керівника були виділені наступні 5 груп факторів: спрямованість командира на себе; спрямованість на безпосередню управлінську взаємодію у військовому колективі; узагальнена спрямованість на себе і на військовий колектив; фактор, що характеризує тенденцію до низької самооцінки; фактор, що характеризує тенденцію до високої самооцінки.

Для аналізу отриманих результатів ми скористалися методом рівневої успішності, заснованим на застосуванні кореляційного аналізу і визначення успішності за допомогою вказаних факторів, що входять з різними коефіцієнтами, [5] і визначимо, за рахунок набору яких особливостей військовим керівником досягається успішність в управлінській діяльності. З одного боку, надається можливість виявити оптимальну модель (індивідуальний стиль) управлінської діяльності керівника, а, з іншого, визначити компенсаторні представленості якостей, що забезпечують ефективність управління військовою частиною.

Встановлено, що для військового керівника найбільш виражені такі якості, як висока активність не тільки в управлінській діяльності, але і у всіх сферах служби. У них помітнішою,



ніж в інших, є присутність впевненості у соціальних контактах. При цьому ними виявляються рішучість, здатність до ризику, наполегливість у реалізації свого рішення. Для них характерні комунікабельність, жива реакція на події і явища, відкритість в оцінках, усвідомлене дотримання статутних вимог, відповідальність, ділова спрямованість і наполегливість у досягненні мети. Крім цього, їх характеризують досить зрілі морально-етичні почуття. Однак, поряд з цим, у їхній управлінській діяльності прослідковуються консерватизм, прихильність до сформованих стереотипів і помітна орієнтація на військовий колектив; більше виявляються риси конформізму, що виражається в зниженні ініціативи.

Для керівників, зайнятих військово-професійною діяльністю в системі “людина-техніка”, прослідковується помірна виразність управлінських якостей. При цьому переважає конкретний “технократичний” підхід до справи. У нестандартних ситуаціях виникають труднощі, що не повною мірою компенсуються і приводять до підвищеної напруженості.

Слід також звернути увагу на те, що для начальників штабів частин більш, ніж для інших керівників такого рівня, характерна виразність широкого спектра якостей. Прояв домінантності, енергійності поєднується з критичністю, педантичністю, достатньою впевненістю в собі. Одна з яскраво виражених індивідуальних особливостей складається в конкретності. Щодо офіцерів виховних структур, то для них не можна вважати властивою таку якість, як ризик, високий самоконтроль, впевненість у своїх силах. Їм характерні розвинута уява, комунікабельність, розкутість відносин і поведінки.

Дослідження з застосуванням опитувальника Р. Кеттелла дозволило визначити індивідуальні особливості військового керівника, диференційованих не тільки за ознакою основної військово-професійної діяльності, але й за іншими ознаками. Виділено групи керівників за ознаками продуктивності (непродуктивності) в управлінській діяльності та в цілому у військовій праці; сформованості (несформованості) військово-професійної спрямованості; з погодженими (непогодженими) інтересами і професійними намірами.

Вивчення індивідуальних особливостей командирів передових частин у порівнянні з тими результатами управлінської діяльності, які оцінюються як низькі, вказує на те, що у перших сильніше виражені такі особливості, як загальна ерудиція й інтелектуальний розвиток, домінантність і вольові якості, підпорядкування регламентаціям військової служби, прояв творчого початку в управлінській діяльності. Разом з тим для них менш характерний скептицизм, але більш, характерне дистанціювання з підлеглими; у них помітно знижена емоційна стійкість у порівнянні з іншими керівниками, більш помітне прагнення до лідерства, соціальних контактів і прямолінійності.

Слід зазначити, що нами встановлені сильні кореляційні зв'язки не тільки між рівнем розвитку військово-професійних якостей військового керівника і сформованістю військово-професійної спрямованості, погодженістю інтересів із професійними намірами окремо, але і їхньою сукупною залежністю. Досягнення між ними максимального збігу і виразності характерно не тільки для найбільш продуктивних військових керівників, але і тієї незначної частини з них (5 %), управлінська діяльність яких відрізняється високою креативністю і широкою варіативністю.

Таким чином, результати проведеного дослідження різних складових професійної компетентності військового керівника дозволили визначити їхні індивідуальні особливості, що відіграють визначальну роль в управлінській діяльності. Потреби в підвищенні ефективності управлінської діяльності державних службовців в особливих умовах діяльності визначили необхідність постановки і вирішення неординарних теоретико-методологічних і практичних задач. Вони полягають у розробці концепції психолого-акмеологічного супроводу цього виду діяльності і реальної практики приведення сформованого укладу управління у відповідність з її вимогами.

Вивчення досвіду діяльності ефективних керівників і зіставлення його з загальними стереотипами і характерними рисами малопродуктивних командирів частин свідчать про те,



що для реалізації управлінських функцій перші прагнуть відходити від використання окремих методів, вибудовують цілісні технології своєї практичної діяльності. Діяльність таких керівників і в інших сферах військової праці досягає найвищих показників ефективності.

Загалом дослідження професійної компетентності військового керівника як державного управлінця дозволяє зробити висновок про те, що найбільш продуктивне виконання управлінських функцій досягається, якщо військовий керівник підкоряється цілком визначеним правилам і порядку, тобто конкретному алгоритму. Встановлено, що оптимальне здійснення військовим керівником управлінської діяльності за заданим алгоритмом значною мірою нормативно припускає гнучкість і тактичну багатоваріантність. Алгоритм його практичної діяльності обов'язково повинен виходити й орієнтуватися на неповторну індивідуальність, що виражається в його індивідуальному стилі діяльності, спілкуванні, житті. При такому підході він здатний виявити себе як суб'єкт управлінської діяльності і виконати місію центральної системоутворюючої ланки в системі управління.

Звідси, на нашу думку, серед перспективних напрямків подальших розвідок даної проблеми є обґрунтування теоретичних основ удосконалення управлінської діяльності військових керівників, визначення шляхів формування та розвитку в них мотивації досягнення, а також розробка оптимального алгоритму професійної діяльності військового керівника.

Література

1. Омаров А.М. *Руководитель: Размышления о стиле управления.* – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.
2. *Психолого-педагогические и рефлексивные технологии* / Под ред. А.А. Деркача, Н.В. Кузьминой, А.Э. Манушина. – М.: РАО, 1985. – 296 с.
3. Леонтьев А.Н. *Деятельность. Сознание. Личность: Избр. психол. произведения: В 2-х т.* – М.: Педагогика, 1983. – Т. 1. – 345 с.
4. *Державне управління: Навч. посіб.* / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с.
5. *Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник* / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Львів: Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 352 с.
6. *Державне управління: теорія і практика* / За заг. редакцією Авер'янова В.Б. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – С. 175–207.
7. *Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи* / Наук. керівн. В.В. Цветков – К.: Оріяни, 1998. – С. 192–211.
8. Мерлин В.С. *Очерк интеллектуального исследования индивидуальности.* – М., 1986. – С. 86–106.
9. Пинчук В.А. *Анализ психологических характеристик, диагностируемых опросником 16рF Р. Кеттелла // Экспериментальные исследования по проблемам общей и социальной психологии и дифференциальной психофизиологии.* – М., 1979. – С. 27–34.
10. Собчик Л.Н. *Психодиагностика: методы и методология.* – М., 1990. – 80 с.
11. Анцыферова Л.И. *К психологии личности как развивающейся системы / Психология формирования и развития личности.* – М.: Наука, 1981. – С. 3–19.
12. Сафин А.Д. *К вопросу об участии механизмов социально-психологической адаптации в формировании мотивации профессионального самосовершенствования офицеров: Сборник научно-методических работ. N 1, Ч. II.* – Хмельницький: Изд-во ИПВУ, 1994. – С. 96–99.

