

УДК 159.922:351.746.1

Олександр Туз,

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

**ПРАКТИЧНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ
В ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВИХ ПІДРОЗДІЛАХ
ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

У статті наведено практичні рекомендації керівникам оператив-но-розшукових підрозділів прикордонного відомства з організації та управління організаційними змінами у підпорядкованих підрозділах. Показано динаміку організаційних змін, форми залучення підлеглих до участі в організаційних змінах. Охарактеризовано методи залучення окремих осіб і колективів оперативно-розшукових підрозділів до участі в організаційних змінах, способи реагування керівника на незгоду і протест підлеглих, отримання від них зворотного зв'язку. Підкреслено значення навчання і розвитку здібностей підлеглих як ефективного способу стимулювання процесу змін. Виділено критерії, покладені в основу вибору методу інтервенції або плануванні структурного заходу з проведення організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, реалізація змін, протидія змінам, форми реалізації змін, методи реалізації змін.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Організаційні зміни у Державній прикордонній службі України не можна назвати чимось новим: уся історія прикордонного відомства це потік постійних

© Туз О.

змін. Без них сучасний стан охорони державного кордону, який відповідає кращим європейським стандартам був би неможливим[1]. Проте, новою є безпрецедентна всебічність, глибина, комплексність і темп технологічних, соціальних і інших змін, які відбуваються в оперативно-розшукових підрозділах в умовах військового конфлікту на Сході країни та загострення криміногенної ситуації на інших ділянках кордону. Тому розробка та запровадження науково обґрунтованих практичних рекомендацій з організації та управління організаційними змінами в оперативно-розшукових підрозділах на сучасному етапі розбудови Державної прикордонної служби України набуває суттєвого науково-практичного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Динаміка розгортання і взаємозв'язок різних рівнів організаційних змін залишається у центрі уваги багатьох дослідників. За однією концепцією організаційні зміни досягають успіху якщо відбуваються у жорсткій послідовності: зміни у знаннях—зміни у ставленні—зміни в індивідуальній поведінці—зміни у груповій поведінці [2]. За іншою концепцією дотримуватися такої послідовності необов'язково, адже "...спроби змінити поведінку шляхом зміни цінностей і стосунків необов'язково мають бути непрямыми, оскільки стосунки впливають на поведінку, а поведінка – на стосунки" [2, с. 110]. Водночас, деякі автори відзначають, що "...більшість програм проведення змін завершуються невдало внаслідок того, що в їх основі лежить докорінно невірна теорія змін. Теорія, яка припускає що зміни у ставленні призводять до змін в індивідуальній поведінці, а зміни в індивідуальній поведінці багатьох людей ведуть до організаційних змін, вивертає процес змін навиворіт", тому що найефективніший спосіб змінити поведінку людини полягає в тому, щоб помістити її в новий організаційний контекст, який передбачає перерозподіл і появу нових ролей, взаємин, обов'язків [2]. Іншими словами, виходячи з аналізу наукової літератури з проблеми управління організаційними змінами, у процесі їх запровадження в оперативно-розшукових підрозділах прикордонного відомства необхідно адаптувати до нових умов не особистість офіцерів оператив-

но-розшукових підрозділів (ОРП), а службові ролі, які вони виконують, надавати новий зміст і характер їх професійному спілкуванню і способам здійснення оперативно-розшукової діяльності. Водночас, зазначена прикладна тематика не повною мірою відображена у наукових розробках.

Метою статті є визначення змісту основних методів, способів і форм управлінської діяльності керівників оперативно-розшукових підрозділів з управління організаційними змінами у підпорядкованих підрозділах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залежно від характеру і складності організаційних змін, можна виділити кілька етапів або форм участі офіцерів ОРП у процесі їх запровадження. У випадку, коли офіцерський колектив розвинений, зрілий, злагоджений і мотивований, офіцери довіряють своєму керівнику ОРП, організаційні наради можна розглядати як форми участі офіцерів у підготовці і проведенні змін. За таких умов проведення однієї-двох нарад виявляється достатнім. В інших випадках, для забезпечення ефективного проведення організаційних змін необхідне поетапне проведення цілого комплексу заходів. На першому етапі керівник ОРП інформує підлеглих про необхідність організаційних змін, які плануються, пояснює деталі заходів, які буде реалізовано і дає час на усвідомлення отриманої інформації. На другому етапі керівник ОРП організує обговорення змісту і термінів проведення конкретних заходів – наголошує на потребі в проведенні організаційних змінах, висуває свої пропозиції і з'ясовує ставлення підлеглих до нововведень. Від офіцерів ОРП керівник очікує критичних зауважень і пропозицій щодо вдосконалення запланованих заходів. На третьому етапі керівник ОРП активно залучає підлеглих до процесу планування і реалізації змін, пропонує кожному зробити свій внесок до визначення того, що і як слід змінити. Формами залучення офіцерів ОРП до участі в організаційних змінах можуть бути загальні збори офіцерів, службові наради, семінари, семінари-тренінги, тренінги, створення спеціальних проектних груп, тощо.

У деяких випадках запровадження організаційних змін може потребувати перемовин керівника ОРП з найбільш авторитетними

у колективі підлеглими. Результатом таких перемовин може стати розроблення компромісного варіанту, який не буде повною мірою задовольняти усі сторони, але підвищить вірогідність підтримки організаційних змін офіцерами і підвищить можливість його реалізації. Постійний і відкритий діалог керівника ОРП з підлеглими – це, кращий спосіб уникнути тривалого і організованого опору організаційним змінам. У багатьох випадках головною причиною опору організаційним змінам стають нездатність або небажання керівників ОРП ділитися інформацією про свої плани і радитися з підлеглими щодо майбутніх змін, пояснювати їх невідворотність, вести пошук альтернативних рішень у разі спротиву й у підсумку реалізовувати зміни з мінімальними негативними наслідками для персоналу.

Отже, для успішної реалізації організаційних змін, що започатковує керівник ОРП необхідна підтримка залучених до їх реалізації офіцерів. Керівник ОРП може відчувати невпевненість у власній здатності забезпечити необхідну підтримку підлеглими намічених змін. Якщо керівник припускається помилки, то навіть наявна підтримка його політики підлеглими може зійти нанівець і перерости в опір. Залучення офіцерів до активної участі в усіх стадіях організаційних змін – найбільш дієвий спосіб заручитися їх підтримкою і знизити опір. Такий прийом дозволяє створити атмосферу, за якої офіцери почувують себе “авторами” змін, адже ідеї не надходять згори, а народжуються у самому колективі.

Крім зазначеного, існує багато інших методів залучення окремих офіцерів і офіцерських колективів до участі в організаційних змінах. На думку фахівців, найбільш поширені і ефективні два методи: введення підлеглих у стан занепокоєння та двокроковий інформаційний процес.

Введення підлеглих у стан занепокоєння може бути ефективним у багатьох випадках. Так, люди швидше покинуть будівлю, якщо їм повідомити, що у неї закладено бомбу. Однак, тривале підтримання підвищеного рівня занепокоєння призводить до зворотного результату. Через певний час об’єкт впливу починає ігнорувати загрозу, особливо якщо очікувані негативні наслідки не настають. Проте введення офі-

церів ОРП у стан легкого занепокоєння є ефективним способом привернути увагу до необхідності організаційних змін і цей ефект може зберігатися протягом досить тривалого часу. Особливо успішною комбінацією може стати введення офіцерів ОРП до стану тривоги з метою привертання уваги до необхідності вживання конкретних заходів з наступним представленням рішення, яке задовольняє їх потреби.

Другий метод – це так званий двокроковий інформаційний процес, в основу якого покладено припущення, що ефективність презентації персоналу організаційних змін і їх сприйняття є результатом психологічного впливу у процесі передавання інформації. Дані деяких досліджень дозволяють зробити висновок, що індивіди, які охоче і з готовністю експериментують, сприймають нові ідеї – мають певні особливості характеру. Це високо компетентні фахівці у своїй області, вони читають багато спеціальної літератури, часто відвідують спеціалізовані семінари і конференції, і з готовністю вирушають у відрядження заради поглиблення своїх знань. Усередині своєї групи вони часто сприймаються як “диваки”, і, відповідно, безпосередньо не впливають на інших членів групи. Проте за їх зусиллями пильно спостерігають люди другого типу, що мають схожі особливості характеру, але які мають значно менше часу на експерименти і детальне тестування нових методів, найчастіше зважаючи на широкі інтереси в самих різних областях. Вони є лідерами громадської думки і суттєво впливають на групу і її оточення. Окрім “технічної” компетентності, що визнається усіма, лідери громадської думки мають й значну вагу у суспільстві. Зазвичай нові процедури приймаються таким чином: спочатку “першопрохідці” вивчають нову схему і можливі альтернативні рішення, врешті-решт, зупиняючись на найкращому варіанті. Після цього лідери громадської думки підхоплюють нову ідею. На наступній фазі – широкого поширення, нововведення приймається послідовниками лідерів громадської думки. Отже, у момент ознайомлення колективу із запланованими змінами виняткову увагу слід приділити технічній стороні нового підходу з метою привертання уваги і забезпечення підтримки “першопрохідців” і “лідерів думок”, адже саме вони зазвичай допомагають переконати інших членів колективу.

Як тільки вдалося привернути увагу підлеглих і викликати їх зацікавленість в підтримці організаційних змін, настає час для висунення конкретних пропозицій, тобто для другого кроку. Презентуючи інформацію на підтримку певного рішення, якому віддається перевага, іноді буває корисно крім переваг відмічати і його недоліки. Цей метод діє як щеплення – заздалегідь знімаються, послаблюються заперечення, які можуть з'явитися згодом. Одна з ефективних схем презентації інформації на підтримку пропозиції А, якій необхідно віддати перевагу над пропозицією Б, може виглядати так:

представити повний список усіх позитивних і вигравшних моментів пропозиції А;

виділити очевидні недоліки пропозиції А;

надати вичерпний список усіх недоліків пропозиції Б;

вказати на доречні у даному контексті позитивні сторони пропозиції А.

Потім керівнику ОРП необхідно зробити висновок на користь пропозиції А і перерахувати усі вигоди, які можна отримати завдяки цьому варіанту, підкреслити його ефективність (переваги), навести приклади успішної реалізації в інших підрозділах.

Здатність ефективно управляти змінами тісним чином пов'язана з умінням керівника ОРП адекватно реагувати на незгоду і протест підлеглих. У широкому сенсі, незгодних можна розділити на дві категорії: “незгодні за суттю” та “незгодні за формою”. Офіцери, незгодні за суттю, ставлять конкретні, ґрунтовні запитання щодо процесу змін. Як правило, це щиро незгодні індивіди, які хочуть, щоб їх переконали у тому, що пропозиція обґрунтована, і вони позитивно реагують на логічні аргументи. Незгодні за формою це ті, хто узагальнює конкретне питання і розширює його рамки. Їх важко переконати, оскільки їх більше займає не стільки сенс і зміст заперечень, скільки форма вираження своєї незгоди. Коли керівник ОРП стикається з конкретним запереченням, часто буває корисним повторити його, якщо необхідно, викласти у письмовій формі, розділити на складові і працювати з кожною складовою як з окремою проблемою. Необхідно починати з розв'язання питань, за якими згода з колективом, швидше за все, буде

досягнуто, і лише потім переходити до більш складних питань. Керівник ОРП повинен як можна частіше підводити підсумки дискусії, звертатися, перш за все, до тих заперечень, які вже були розглянуті і за якими досягнута згода і лише після цього переходити до обговорення більш складних проблем, які ще залишилися нерозв'язаними. Якщо при обговоренні проблеми сторони зайшли у безвихідь, то корисно перефразувати заперечення в об'єктивній формі, оскільки спочатку опонент може надавати своїм словам зайвого емоційного забарвлення. Якщо під час обговорення виявляється, що керівнику на даний час не вистачає необхідної інформації, цей факт необхідно негайно визнати і завірити опонента в тому, що як тільки необхідну інформацію буде отримано, її відразу буде надано для обговорення. При цьому керівник ОРП не має права забути це зробити.

Інформування про результати, досягнуті на шляху реалізації організаційних змін окремими особами, групами або ОРП в цілому, може сприяти поліпшенню групової або індивідуальної поведінки. Значну роль при цьому відіграє встановлення зворотного зв'язку. Слід враховувати, що без зворотного зв'язку важливість даних про результати діяльності офіцерів ОРП значно знижується. Дуже важливо знайомити офіцерів ОРП з результатами аналізу отриманої від них інформації. Проте, до зворотного зв'язку слід ставитися обережно, оскільки у багатьох випадках сира інформація сприймається неправильно. Необхідно приділяти особливу увагу як самому процесу, так і змісту зворотного зв'язку. Аналіз може висвітлити низькі показники окремих осіб або груп. У такому разі їх реакцією, скоріше за все, буде прагнення заблокувати будь-які спроби що-небудь змінити, а це не відповідає меті і інтересам керівника ОРП. Також, багато офіцерів, груп і навіть підрозділів можуть уникати зворотного зв'язку, який дасть можливість оцінити їх роботу в цілому.

Ще одним ефективним способом стимулювання процесу змін є навчання і розвиток здібностей та навичок керівників і офіцерів ОРП. Навчальний процес в Національній академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, програми професійної підготовки, курсів підвищення кваліфікації персоналу

оперативно-розшукових підрозділів слід використовувати для розвитку уявлень офіцерів про об'єктивний характер організаційних змін, ознайомлення їх з тенденціями, що характерні для зовнішнього середовища прикордонного відомства, демонстрації можливостей, що відкриваються перед відомством в цілому і його структурними підрозділами у разі організаційних перетворень. Досвід свідчить, що керівники ОРП отримують значну користь від семінарів, на яких вони можуть ознайомитися з досвідом своїх зарубіжних колег і обговорити з ними деталі змін, що ними проводяться.

Спеціальні навчальні курси і тренінги можуть допомогти керівникам і офіцерам ОРП розвинути корисні для участі в організаційних змінах вміння та навички. Наприклад, опанувати методи діагностики і вирішення організаційних проблем, методи планування і управління проектами, методики оцінювання персоналу, розвинути навички професійного спілкування. Спеціально підібрані за тематикою і часом тренінги можуть виявитися корисними на різних стадіях процесу організаційних змін. Такі тренінги дозволяють керівникам і офіцерам ОРП отримати знання, вміння та навички, яких їм бракує і які дозволять їм здолати страх і опір, обумовлені нестачею знань і впевненості в собі та рухатися вперед. Навчання дозволяє збільшити кількість офіцерів ОРП, на яких керівник може покласти при плануванні і реалізації програми організаційних змін. До навчальних заходів, що стимулюватимуть організаційні зміни, можуть залучатися як професійні тренери – фахівці з організаційної проблематики, так і досвідчені керівники ОРП, які мають позитивний досвід управління організаційними змінами та хист до навчальної діяльності. Основне завдання такого навчання полягає у засвоєнні нових навичок, які необхідні офіцерам ОРП для здійснення конкретної програми змін і безпосередньо будуть застосовуватися в роботі. При сучасних темпах технологічних, соціальних й інших змін, навчання як засіб стимулювання процесу організаційних змін стає більш ніж корисним, організації, яка не приділяє навчанню належної уваги, стає все важче відстежувати важливі тенденції в галузі, в оточенні, а також підтримувати відповідний рівень компетентності керівників ОРП і персоналу.

Ще одним методом підготовки ОРП до змін є розроблення програми їх проведення – організованої і розпланованої діяльності, спрямованої на можливість вирішення за певний проміжок часу суттєвої проблеми, що має практичний характер і вимагає залучення значних ресурсів. Така діяльність, завдяки якій результати організаційних змін стають помітними, повинна тривати достатньо довго. У процесі реалізації програми керівнику ОРП необхідно забезпечувати зворотний зв'язок, постійно інформувати підлеглих про досягнуті результати, підтримувати у них інтерес до перебігу виконання програми і коригувати її виконання. Прикладами таких програм є довгострокові концепції та програми розвитку прикордонного відомства, короткострокові стратегії на поточний рік, тощо. Як правило, від успішної реалізації подібних програм залежить дуже багато, і вимоги до управління ними і методів, що застосовуються при їх здійсненні, надзвичайно високі. Підводячи підсумок слід відзначити, що лише іноді трапляється так, що який-небудь метод підходив для всіх стадій проведення організаційних змін.

У більшості випадків керівникам ОРП доводиться використовувати значну кількість різних методів інтервенції та застосовувати їх одночасно або по черзі. Тому, у процесі управління організаційними змінами керівник ОРП повинен проявляти певну гнучкість у виборі методів інтервенції та стимулювання змін, вміти комбінувати за необхідності кілька різних методів і прийомів, якщо методика, вибрана спочатку, виявиться недостатньо ефективною. У деяких випадках буває корисно вже на початкових етапах роботи відмовитися від обраної методики. Неправильний вибір методу запровадження організаційних змін, зроблений на самому їх початку, може викликати у керівника ОРП почуття розчарування і тим самим стати на перешкоді досягненню поставлених цілей. Очевидно, що продовжуючи вперто використовувати цей неадекватний цілі метод, керівник ОРП може принести значно більше шкоди, ніж користі, тому такої пастки слід уникати. Для того щоб уникнути помилок у виборі методу необхідно виходити з двох критеріїв:

будь-яка інтервенція або структурний захід в ідеалі повинні відповідати організаційній культурі; якщо цього неможливо досягти, то

особливу увагу слід приділити роз'ясненню того, чому цей метод був обраний і як він використовуватиметься. Крім того в процесі використання методу може виникнути потреба в його адаптації до конкретних умов оперативно-розшукового підрозділу;

керівники ОРП, що відповідають за програму проведення організаційних змін, повинні добре володіти обраним методом й уміти ефективно його використовувати.

При цьому необхідно пам'ятати, що психологічно готового до управління організаційними змінами керівника ОРП від невідповідного відрізняють, передусім наявність практичних знань і досвіду у виборі відповідних методів управління організаційними змінами та їх застосуванні в реальних ситуаціях.

Висновки. Основними напрямками практичної роботи керівника ОРП з управління організаційними змінами є: привертання уваги підлеглих до необхідності організаційних змін; забезпечення підтримки офіцерами ОРП конкретних пропозицій і рішень; інформування підлеглих про перебіг організаційних змін та отримання від них зворотного зв'язку; проведення заходів з подолання спротиву організаційним змінам; оволодіння структурою і методами проведення організаційних змін; навчання, розвиток умінь і навичок учасників організаційних змін.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Для забезпечення комплексного підходу до забезпечення ефективного управління організаційними змінами в оперативно-розшукових підрозділах, у подальших дослідженнях необхідно охопити коло проблем, що пов'язані з виявленням психологічних чинників, які впливають на психологічну готовність офіцерів ОРП брати активну участь у їх реалізації.

Список використаної літератури

1. Кабачинський М. І. Становлення та розбудова Прикордонних військ України в 1991–2003 роках : історичний аспект : дис. ... д-ра іст. наук : 07.00.01. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2006. 586 арк.

2. Управленческое консультирование : введ. в профессию / под ред. М. Кубра. 4-е изд. М. : Планум, 2004 (ОАО Тип. Новости). 947 с.

Рецензент – кандидат психологічних наук, доцент Махлай О. М.

Туз А. С. Практическая составная управления организационными изменениями в оперативно-розыскных подразделениях Государственной пограничной службы Украины

В статье приведены практические рекомендации руководителям оперативно-розыскных подразделений пограничного ведомства по организации и управлению организационными изменениями в подчиненных подразделениях. Показано динамику организационных изменений, способы мотивации подчиненных к участию в организационных изменениях. Охарактеризованы методы привлечения отдельных лиц и коллективов оперативно-розыскных подразделений к участию в организационных изменениях, способы реагирования руководителя на несогласие и протест подчиненных, получение от них обратной связи. Подчеркнуто значение обучения и развития способностей подчиненных, как эффективного способа стимулирования процесса изменений. Выделены критерии, положенные в основу выбора метода интервенции или планировании структурного мероприятия по проведению организационных изменений.

Ключевые слова: *организационные изменения, управление изменениями, реализация изменений, противодействие изменениям, формы реализации изменений, методы реализации изменений.*

Tuz O. Practical Component of the Management of Organizational Changes in Operational-Search Units of the State Border Service of Ukraine

The article gives practical recommendations to the heads of operative-search units (OSU) of the border department on the organization and management of organizational changes in subordinate units. Dynamics of implementation of organizational changes is shown. At the first stage, the head of the OSU informs the subordinates of the need for their implementation. At the second – organizes discussion of the content and timing of

specific activities. In the third – actively involved subordinates in the process of planning and implementation of changes. The forms of engagement of OSU officers to participate in organizational changes were determined. These may include general officers, service meetings, seminars, workshops, trainings, special project groups, etc.

The methods of attracting individuals and groups of OSU to participate in organizational changes are described. It is shown that the most effective methods of involving the personnel in the organizational changes are: the introduction of subordinates to the state of anxiety and the information process in two steps. The ways of the response of the leader to the disagreement and opposition of the subordinates are determined. The work to overcome the resistance is recommended to begin with solving the issues on which the agreement with the team will be achieved and only then move on to more complex issues. It is emphasized on the importance of receiving feedback from staff. Without feedback, the importance of data on the results of organizational changes is significantly reduced. It is necessary to pay special attention to both the process itself and the content of the feedback.

The importance of training and development of subordinates' abilities as an effective way of stimulating the process of change is emphasized. The educational process at the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bogdan Khmelnytsky, the program of professional training, training courses for personnel of operational-search units is recommended to use for the development of representations of officers about the objective nature of organizational changes, demonstration of opportunities opened up to the department as a whole and its structural subdivisions.

Keywords : *organizational changes, management of changes, implement changes, resistance of change, the implementation of change, methods for implementing changes.*