

6. Тімченко О. В Синдром посттравматичних стресових порушень: концептуалізація, діагностика, корекція та прогнозування: [монографія] / О. В. Тімченко. – Х., 2000.

7. Екстремальна психологія: [підручник / заг. ред. проф. О. В. Тімченка]. – К.: ТОВ «Август-Трейд», 2007. – 502 с.

УДК 159.943

Кулешов М. М., к. техн. н., доцент, професор кафедри управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту НУЦЗУ;

Попов В. М., к. техн. н., проректор по роботі з персоналом НУЦЗУ

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

У статті викладені підходи до оцінки діяльності керівника органу (підрозділи) МНС України на відповідних етапах його службової кар'єри. Визначені критерії оцінки і чинники успіху керівника.

Ключові слова: оцінка, якості, управлінські функції, керівник, результат, чинник, ефективність.

В статье изложены подходы к оценке деятельности руководителя органа (подразделения) МЧС Украины на соответствующих этапах его служебной карьеры. Определены критерии оценки и факторы успеха руководителя.

Ключевые слова: оценка, качества, управленческие функции, руководитель, результат, фактор, эффективность.

Постановка проблеми. Діяльність керівника органу або підрозділу МНС України пов'язана з прийняттям і реалізацією, відповідно до компетенції, управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування очолюваної ним організації (структури).

Здійснення управлінських функцій потребує від керівника наявності професійних знань, умінь, організаторських здібностей та особистих якостей. Саме керівник несе персональну відповідальність за підсумки діяльності підпорядкованих структур та наслідки рішень, які він приймає. Прорахунки в роботі організації, низькі показники, невдачі, як правило, завжди ставлять під сумнів ефективність системи управління та пов'язуються з низьким рівнем впливу на негативні процеси з боку керівника. З іншого боку постає питання: як розпізнати успішного керівника, що є критерієм оцінки діяльності керівного складу? У цьому аспекті дуже важливим є об'єктивна оцінка діяльності керівника, його спроможності здійснювати управлінські функції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує багато загальновідомих підходів до оцінки діяльності керівника [1-5]. Серед них більш чітко виділяються такі, як оцінка особистих якостей і оцінка за результатами діяльності. Найбільш дослідженим, на думку авторів, є підхід до оцінки особистих якостей керівника як на етапі відбору його на керівну посаду, так і під час виконання ним управлінських функцій. Зокрема, для керівника служби

цивільного захисту актуальним є наявність психологічних, моральних, ділових якостей, розумових здібностей, які характеризують його як лідера, вихователя. Доповнюється «портрет» керівника блоком якостей і вимог, які характеризують його як професіонала [1]. Підходи до оцінки за результатами діяльності орієнтовані в багатьох випадках на кінцеві результати роботи організації з урахуванням складності системи і рівня відповідальності керівника [4].

Разом з тим вони не враховують багато інших факторів і складових елементів, які треба мати на увазі при оцінці результатів діяльності керівника саме служби цивільного захисту.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо фактори і складові елементи щодо визначення рівня відповідності керівника з точки зору його професійної діяльності у сфері цивільного захисту (ЦЗ). Підтверджуючи судження про важливість оцінки особистих якостей людини, яка обіймає керівну посаду, слід зазначити, що ця оцінка в більшій мірі має вирішальне значення при відборі кандидатів на посади керівників, тоді як оцінка за результатами діяльності важлива, насамперед, під час характеристики особи, яка вже обіймає керівну посаду. Тобто, перший підхід є необхідний для вирішення проблеми заміщення посад керівників нижчого рівня управління, а другий є важливим для підбору кандидатів на посади середнього і вищого рівнів управління з числа керівників нижчого рівня, а також для періодичної оцінки ефективності діяльності керівників усіх рівнів управління. Слід мати на увазі, що наявність у кандидата на керівну посаду необхідних особистісних якостей ще не може бути гарантією його успішної роботи керівником.

Критерієм спроможності керівника є в кінцевому рахунку саме результат його діяльності, який, до речі, може бути як позитивним, так і негативним.

Провідною ознакою оцінки результатів управлінської діяльності керівника є виконання організацією, яку він очолює, поставлених перед нею на належному рівні цільових завдань, тобто, у нашому випадку завдань з захисту населення і територій від надзвичайних подій і ситуацій [8] через створену ним ефективну систему та механізми протидії загрозам, результатом діяльності якої є, наприклад, зниження кількості пожеж, загибелі людей, збитків від надзвичайних ситуацій (НС), зменшення часу на реагування та ліквідації НС тощо. При цьому важливо виділити особистий внесок керівника в загальні кінцеві результати діяльності організації (підрозділу).

Слід пам'ятати, що вони можуть залежати не тільки від нього, але і від ситуації, характеру робіт тощо. Крім цього, слід брати до уваги способи і прийоми, за допомогою яких були досягнуті результати (вони можуть бути такими, які відрізняються від керівних і нормативних вимог).

Не всі оцінки, які базуються безпосередньо на самих фактах досягнення позитивних результатів, можуть бути підтвердженням (гарантією) постійної успішної діяльності, адже вони можуть пояснюватись сприятливим

збігом обставин, бути заслугою більш вищого керівництва тощо. Є такі керівники, які усі зусилля спрямовують на рішення поточних завдань, нехтуючи перспективами розвитку системи. З іншого боку, слід враховувати і те, що в окремих випадках наявність деяких негативних фактів може бути пояснена причинами, які лежать поза системою і на які керівник не має впливу.

Більш об'єктивну характеристику керівникові дає оцінка динаміки змін у професійній діяльності колективу (організації) за часовий період, не менший ніж 3-5 років, що унеможлиблює випадковий збіг обставин.

Крім цього, оцінюючи керівників, неможливо спиратися тільки на показники службової діяльності, які пов'язані з виконанням безпосередніх функцій органу або підрозділу.

Слід враховувати також показники, що характеризують стабільність колективу: якісний кадровий склад, соціально-психологічний клімат, рівень дисципліни, умови праці, побуту та ін.

Інколи при оцінці керівника виникають помилки, які можуть бути наслідком надмірного шанування його досвіду і минулим заслугам, особливо коли міра досвідченості визначається за строком служби.

Поняття "досвідчений керівник" і "керівник зі стажем" не можуть розглядатися як синоніми.

При оцінці керівника не слід забувати, що він повинен мати досвід в конкретній функціональній сфері діяльності, яка відрізняється від досвіду взагалі.

Найбільш достовірною і перспективною формою оцінки, за думкою багатьох дослідників, є комбінована оцінка якостей керівників і претендентів на керівні посади, яка поєднує в собі оцінку за показниками діяльності і оцінку особистих якостей.

Разом з тим, для кожного з підходів до оцінки керівників розробляється система оцінки, за значеннями яких приймаються рішення про призначення або просування його по службі. Під час розробки системи оцінок слід враховувати ряд факторів, що відображають місце, сферу діяльності і функції керівника. Одним із факторів, які впливають на систему оцінки керівників, є рівень складності об'єкта управління, який визначає складність управлінської діяльності. Наступним – є рівень відповідальності за результати діяльності органів і підрозділів МНС, що залежить від попереднього фактора та типу підрозділу, який очолює керівник (лінійний, функціональний). Не менш важливим є також фактор, який характеризується наявністю необхідних поведінкових і особистісних компетенцій та комунікативних навичок, а також відповідним рівнем культури [5].

Слід мати на увазі те, що дуже часто оцінка результатів діяльності дається не за головним, а за допоміжним аспектом у ставленні до професійної діяльності [2; 3].

Виявлено, що люди комунікативні, приємної зовнішності одержують вищу оцінку, ніж заслуговують. У цьому випадку комунікативність, зовнішність, вміння знаходити контакт з людьми виявляються більш значущими, ніж професійно важливі риси працівника.

Оцінювання за допоміжну діяльність та перенесення цієї оцінки на всю систему вмінь і навичок відбувається й під час оцінювання діяльності керівника. В цьому випадку діяльність керівника оцінюють за такими критеріями:

- вміння отримати фонди, ресурси, матеріали, інвестиції;
- вміння забезпечити проведення масштабної наради, конференції, зустріти гостей;
- вміння налагодити контакти з потрібними людьми; знання у спеціальній вузькій сфері, які оцінюють як базові для вирішення всіх управлінських проблем, тощо;
- ореол, створений заслугами у минулому (промахи оцінюються як випадковість);
- симпатії керівництва вищої ланки, які склались на підставі особистих спостережень за діяльністю підлеглого;
- на підставі життєвої позиції — «не виносити сміття з хати».

Деякі із зазначених сторін роботи та поведінки не належать до тих, що забезпечують основну діяльність. Незважаючи на це, їх дуже часто зараховують до головних оцінюваних параметрів. У разі негативного оцінювання професійних якостей вони підвищують оцінку діяльності в цілому, що не є правильним підходом.

Отже, для того, щоб оцінка спонукала до діяльності, а зміст її був зрозумілий, оцінювати потрібно у першу чергу за основним змістом діяльності і за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Зміщення акцентів оцінювання на професійно другорядні ознаки відбувається внаслідок нечіткого визначення функцій спеціаліста або керівника. Навіть якщо ми звертаємося до посадових інструкцій, то в них зазвичай немає формулювань на зразок «головні обов'язки». Тож складається враження про рівнозначність усіх функцій, які виконує керівник. Психологічна причина такого зміщення акцентів оцінювання — відсутність системного, ієрархічно сконструйованого образу посадової діяльності, який можна було б забезпечити шляхом поділу їх на головні та другорядні.

Іншу причину зміщення акцентів, на думку А. Філіпова [7], можна поєднати з чинниками ситуативного характеру, коли результат діяльності оцінюється не об'єктивно, не у зв'язку з головними її завданнями і цілями, а відповідно до ситуацій, які створилися. Наприклад, щоб оцінити діяльність двох працівників з однотипними недоліками в роботі, для позитивної оцінки

вибирають одного з працівників на основі яких-небудь нюансів, наприклад, не вживає спиртних напоїв; тоді його діяльність оцінюється як позитивна. Також можуть виникати й такі ситуації, коли причини недоліків у роботі пояснюють об'єктивними умовами, а не особистими якостями керівника (які він повинен був виявити).

Крім того, причинами зміщення акцентів можуть бути і суб'єктивні особливості осіб, які оцінюють (компетентність, ціннісні орієнтації, установки на іншу людину, емоційний стан й інші психологічні причини).

За головними параметрами діяльності оцінка може бути комплексною, локальною, пролонгованою та експресивною.

Комплексна оцінка стосується діяльності в цілому, всього обсягу її функцій. Це найскладніший і найвідповідальніший вид оцінювання. Найбільша психологічна складність такого оцінювання полягає в одержанні загального враження про діяльність. Комплексна оцінка здебільшого формується на підставі дослідження окремих функцій, які виконує керівник. На стадії формування комплексної оцінки можуть виявлятися такі тенденції:

- під час оцінювання дій і вчинків важливе значення надається особистому досвіду працівника;
- оцінювання на основі часткового реконструювання ситуації, в якій відбувалася діяльність;
- оцінювання елементів минулої діяльності на основі сучасних стандартів;
- оцінювання особистісних властивостей, які викликають симпатію чи антипатію до людини, а не за результатами діяльності.

Як видно, всі ці особливості оцінки — наслідок психології тих, хто оцінює.

Отже, комплексне оцінювання управлінської праці значною мірою залежить від знання власних індивідуальних особливостей, уміння управляти власними процесами пізнання і ставленнями того, хто оцінює.

Локальне оцінювання відрізняється від комплексного тим, що його виконують на підставі результатів виконання якої-небудь однієї функції або навіть її частини. Таке оцінювання досить часто обмежується констатацією факту виконання чи невиконання функції (але констатація факту ще не означає з'ясування причин, наприклад, невиконання).

Локальна оцінка тільки в тому випадку буде дієвою, якщо будуть з'ясовані причини, які зумовлюють той чи інший факт. Ці причини повинні бути введені в оціночні аспекти діяльності, оскільки саме вони найбільш суттєві. У цьому полягає відмінність формального та неформального підходів до аналізу роботи.

Комплексна і локальна оцінки можуть бути пролонгованими та експресивними. Пролонгована оцінка здійснюється на підставі вивчення всього періоду трудової діяльності. У цьому випадку аналізують минулу діяльність

у формі окремих документів або думок, вражень тощо. Чим триваліший оцінюваний період, тим більша значимість цих джерел. У результаті може бути так, що оцінювана діяльність насправді уже не подібна до теперішньої діяльності. Досить часто так відбувається під час оцінювання працівників, які зайняли посаду три-чотири роки тому. Найбільші зміни їхньої діяльності простежуються здебільшого за останні рік-два (звичайно, ці зміни можуть бути як позитивні, так і негативні). Найправильнішою буде пролонгована оцінка, яка ґрунтується однаковою мірою на оцінці минулої і теперішньої діяльності. Найпродуктивніший підхід у процесі пролонгованого оцінювання полягає в проєкції минулої діяльності на теперішню, визначення тих компонентів, які збігаються, і тих, які відрізняються. Отже, точки збігу і будуть тим інформативним матеріалом, на підставі якого можна зробити висновки про стабільність чи динамічність характеристик діяльності.

Експресивне оцінювання, навпаки, належить лише до теперішньої діяльності. Аналіз так званої живої діяльності зумовлює дещо інші психологічні труднощі, пов'язані з переборенням ефектів безпосереднього спостереження, а інколи і залученням у діяльність. На таке оцінювання великий вплив має емоційне забарвлення взаємин.

Внаслідок цього вони можуть виявлятися у вигляді категоричних суджень і упередженого аналізу.

Усунути вплив емоційного тиску здатний передусім комбінований підхід та колективні форми оцінювання.

Серед чинників, які визначають відповідність оцінок дійсному стану справ і ефективність впливу оцінки на професійний розвиток особистості, значне місце посідає систематичність вивчення та оцінювання особистості. Оцінювання повинно відбуватися регулярно. Нерегулярність оцінювання здебільшого негативно позначається і на діяльності, і на настрої працівників. Форми оцінювання досить різноманітні: на нарадах і зборах, перевірка роботи іншими органами, психологічні методи оцінювання (експертне оцінювання, спостереження).

Відповідно до наведеного, можна виділити такі фактори успіху керівника, як професійні, управлінські і особистісні, на основі яких можливо:

- розробити систему оцінок ефективності і результативності діяльності керівника;
- побудувати профіль необхідних компетенцій;
- провести оцінку кадрового потенціалу;
- сформувати резерв на висунення;
- провести оцінку відповідності займаній посаді;
- визначити потребу в підготовці керівників і складу резерву.

Загально визнаною організаційною формою забезпечення комбінованої оцінки керівників є атестація, яка здійснюється спеціально уповноваженими на те атестаційними комісіями. Механізм атестації відіграє важливу роль

при розробці планів просування по службі і оптимізації розподілу керівників, створенні резерву кадрів, складенні програм підвищення кваліфікації тощо.

Атестація осіб середнього, старшого і вищого начальницького складу МНС проводиться на кожній із займаних посад через 5 років, а також при призначенні на вищу посаду, переміщенні на нижчу посаду і звільненні зі служби, якщо звільнення або переміщення проводиться через рік із дня останньої атестації.

Порядок проведення атестації, організація роботи атестаційних комісій, вимоги до підготовки і оформлення атестаційних матеріалів викладені у відповідних нормативних актах і документах [9].

В цих та деяких інших документах описується перелік відомостей про особу, яка атестується. Він є обов'язковим для оцінки усіх категорій співробітників служби ЦЗ. Разом з тим, для категорій керівників доцільно було б ввести до переліку відомостей про особу ще й такі, як:

- наявність управлінських здібностей та стратегічного мислення;
- уміння правильно організувати діяльність підлеглих;
- наявність навичок ділового спілкування;
- уміння створювати та підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі;
- спроможність до лідирування (вміння позитивно впливати на людей та вести їх за собою);
- прагнення до інновацій;
- правильне відношення до критики на свою адресу;
- наявність авторитету серед підлеглих та органів влади.

Висновки. За умови об'єктивної оцінки керівника, запропоновані підходи безумовно дозволяють мати більш чітке уявлення про керівну особу та визначити, на стадії атестування, рівень здатності її здійснювати управлінські функції, тобто оцінити в комплексі його професійні, управлінські та особистісні якості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Основи управління в органах і підрозділах МНС України: [навчальний посібник] / [Альбоцій О. В., Кулешов М. М., Калашніков О. О., Рашкевич С. А., Труш О. О.]; за ред. В. П. Садкового. – Харків: УЦЗУ, 2007. – 311 с.
2. Борко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ / В. І. Борко. – Київ: Ніка – центр, 2003.
3. Марьин М. И. и др. Профессиограмма основных видов деятельности государственной противопожарной службы МВД России: [пособие] – М – 1998 ВНИИПО МВД России.
4. Никифоров Р. Оценка руководителей. <http://ww.hr-portal.ru>.

5. Омаров О. А. Руководитель. Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1984. – 253 с.
6. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: [ученик] / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1998. – 288 с.
7. Филиппов А. Г. Работа с кадрами: психологический аспект / А. Г. Филиппов. – М.: Экономика, 1999. – 163 с.
8. Закон України “Про правові засади цивільного захисту” від 24.06.2004 р. № 1859 –IV.
9. Інструкція про порядок проведення атестації осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів МНС України. Наказ МНС № 441 від 09.06.2008 р.

УДК 159.9

Кульчицька Н. Б., офіцер-психолог відділення виховної роботи Військова частина 3002 ВВ МВС України

ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОЛОДИХ СОЛДАТІВ ВНУТРІШНІХ ВІЙСЬК ДО ОСОБЛИВИХ УМОВ НЕСЕННЯ СЛУЖБИ

У науковій статті розкриваються основні тенденції впливу індивідуального рівня емоційно-вольової стійкості молодих солдатів внутрішніх військ на якість виконання завдань в екстремальних умовах; особливості психологічної підготовки особового складу до несення служби в особливих умовах.

Ключові слова: психологічне забезпечення, адаптація, термінова служба, особливі умови, психотренінговий комплекс.

В научной статье раскрываются основные тенденции влияния индивидуального уровня эмоционально-волевой устойчивости молодых солдат внутренних войск на качество выполнения задач в экстремальных условиях; особенности психологической подготовки личного состава к несению службы в особых условиях.

Ключевые слова: психологическое обеспечение, адаптация, срочная служба, особые условия, психотреннинг-комплекс.

Постановка проблеми. Внутрішні війська Міністерства внутрішніх справ України займають одне із провідних місць у загальній системі забезпечення законності та правопорядку у державі. Щодня військовослужбовці виконують важливі та складні завдання, що пов'язані з небезпекою, ризиком та загрозою їхньому життю і здоров'ю. Саме тому роль морально-психологічного забезпечення життєдіяльності особового складу з'єднань та частин внутрішніх військ МВС України у загальній системі забезпечення неможливо перебільшити.

Особливе місце в роботі щодо вивчення морально-психологічного стану особового складу займає визначення осіб, які під час адаптації до умов військової діяльності, особливо до умов виконання службово-бойових завдань, відчувають істотні труднощі, що об'єктивно пов'язані з особливостями