

## ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК МЕТОД КОРЕКЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ

О.В.Лазорко

*кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри психології і педагогіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

У статті представлено теоретичне обґрунтування та розробка основ професійно-психологічного тренінгу менеджерів промислового підприємства. Виділено п'ять модулів, пов'язаних між собою спільною метою корекції та розвитку відповідальності як професійно важливої якості управлінців на корпоративному та індивідуальному рівнях.

**Ключові слова:** професійно-психологічний тренінг, професійно важливі якості, менеджер, професійна відповідальність, соціально-психологічна компетентність.

У широкому змісті психологічний тренінг являє собою практику психологічного впливу, що ґрунтується на активних методах групової роботи. Він дозволяє за порівняно невеликий час, що має вирішальне значення при дефіциті часу сучасних менеджерів, вирішити завдання інтенсивного формування та розвитку професійно значимих навичок та вмій. Сучасна психологія розглядає тренінг як «сукупність методик розвитку комунікативних якостей та рефлексивних здібностей, вміння аналізувати поведінку членів групи та свою, аналізувати соціальні ситуації та себе в них, вміння адекватно сприймати себе та оточуючих» [10, 307]. На наш погляд, найбільш точним є визначення тренінгу О.Свтиховим як «методу намірених змін людини, що спрямовані на його особистісний та професійний розвиток шляхом набуття, аналізу та переоцінки нею власного життєвого досвіду в процесі групової взаємодії» [2, 12].

Виникнення тренінгу як методу групової роботи пов'язують з іменем К.Левіна та його Центром по вивченню групової динаміки (40 роки ХХ ст.) та Національною лабораторією тренінгу в США. Саме тут було встановлено, що більшість ефективних змін в установках особистості (атитюдах) відбувається у груповому, а не в індивідуальному полі. Для адекватних особистісних змін людині необхідно бачити себе такою, якою сприймають її оточуючі, члени групи. В 70-х роках під керівництвом М. Форвега (м. Лейпциг) було розроблено та науково обґрунтовано соціально-психологічний тренінг. Об'єктом тренінгової роботи були керівники промислового виробництва, предметом – їх соціально-психологічна підготовка. Основними засобами тренінгу стали рольові ігри з елементами драматизації, що мали на меті формування навичок ефективної комунікації.

Поширення теорії та практики соціально-психологічного тренінгу у вітчизняній науці розпочалося на початку 80-х років. Л. Петровсь-

ка запропонувала визначити соціально-психологічний тренінг як практику психологічного впливу на засадах активних методів групової роботи [9]. Проблеми соціально-психологічних тренінгів розробляються у працях психологів: в Росії – В.Захарова, Н.Хрящевої, Г.Марасанова, О.Сидоренко, С.Макшанова [4, 6]; на Україні – Л.Карамушки [5], М.Залигіної, С.Занюка [3], І.Тимощука [11], Л.Мороз [7]. Вищезазначені дослідження стосуються школярів (С.Занюк), майбутніх спеціалістів (І.Тимощук), працівників органів і підрозділів внутрішніх справ України (Л.Мороз) чи управлінців освітніх організацій (Л.Карамушка, М.Малигіна).

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування та розробка професійно-психологічного тренінгу менеджерів промислового підприємства, спрямованого на корекцію та розвиток професійно важливих якостей, зокрема, професійної відповідальності керівника.

Існує умовний поділ психологічних тренінгів на суб'єктно орієнтовані (розвиток окремих психічних функцій, якостей та властивостей людини) та діяльнісно орієнтовані (формування нових умінь та навичок) [6]. Професійно-психологічний тренінг (ППТ) поєднує два вищезгадані види та має на меті формування «нового покоління професіоналів». Розробка змісту професійно-психологічного тренінгу керівників на матеріалах діяльності вітчизняних промислових підприємств знаходиться на початковому етапі.

Проведене нами емпіричне дослідження дало змогу встановити об'єктивні та суб'єктивні психологічні детермінанти, що впливають на рівень відповідальності менеджера в процесі виконання професійної діяльності. Логіка викладу підводить нас до думки про те, що знаючи, які з цих чинників реально впливають на професійну відповідальність менеджера, ми можемо, застосовуючи певні інтерактивні методи та технології (зокрема, професійно-психологічний тренінг), вплинути

на зміну рівня відповідальності як особистісної риси в сторону її підвищення.

Вищеозначений тренінг носитиме характер: суб'єктного, оскільки стосується професійної відповідальності як інтегральної особистісної характеристики менеджера; діяльнісно орієнтованого, оскільки розглядатиме особу з точки зору виконання професійної діяльності. Структура професійно-психологічного тренінгу відповідальності менеджерів, на нашу думку, може бути розглянута з точки зору сфер впливу психолога як система двох векторів: горизонтального та вертикального. Вертикальний вектор навчання має охопити три основні сфери психіки людини:

- когнітивну (отримання знань на теоретичному рівні та їх усвідомлення);
- мотиваційно-емоційну (людина краще запам'ятовує ту інформацію, яка переживається емоційно, пропускається через себе, що неможливо без залучення мотиваційної сфери особистості);
- конативну, або поведінкову (засвоєння нових поведінкових патернів, реакцій).

Горизонтальний вектор передбачає роботу психолога на двох рівнях: індивідуально-

психологічному, який стосується особистісних проявів відповідальної поведінки керівника (суб'єктивні детермінанти), та організаційному, який передбачає вплив на систему управління та корпоративну культуру підприємства, тобто на об'єктивні чинники професійної відповідальності (рис. 1).

Основним критерієм оцінки успішності керівника є його професіоналізм як «сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного здійснення й корекції управлінської діяльності» [8, 308]. Професіоналізм менеджера, незалежно від рангу керівництва (вища, середня чи низова ланки), вимагає високого рівня загальної управлінської компетентності, яка включає в себе власне професійну компетентність (спеціальні знання та вміння, що стосуються специфіки виробництва) та соціально-психологічну компетентність (знання в області психології особистості та груп, механізмів емпатії та рефлексії, вміння здійснювати комунікативну взаємодію з підлеглими тощо).

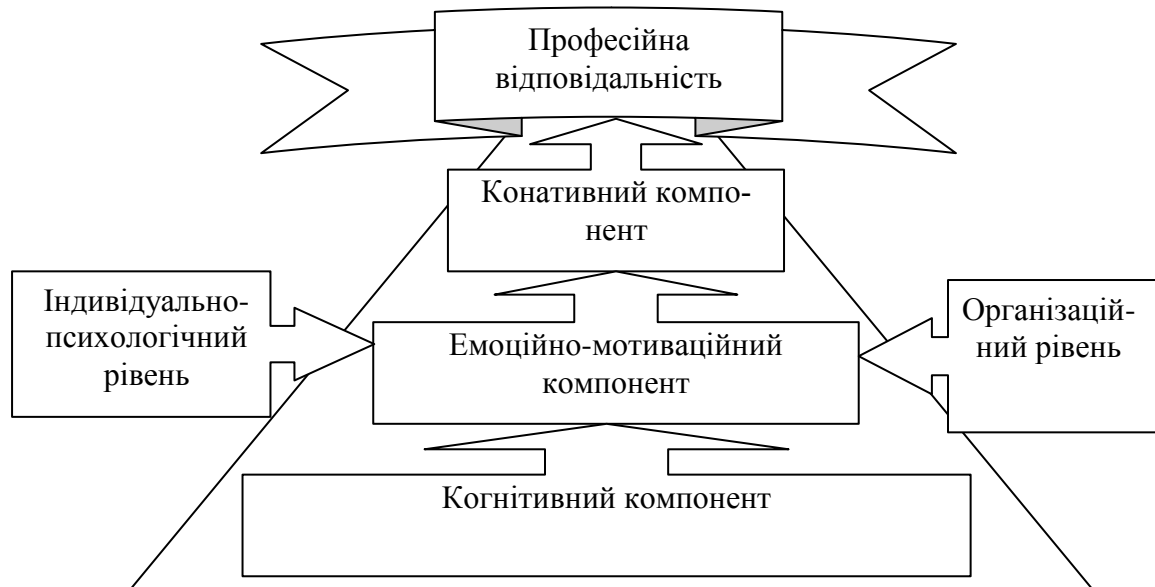


Рис. 1. Компоненти та рівні професійно-психологічного тренінгу відповідальності менеджерів

Якщо знання щодо специфіки виробничих процесів отримуються менеджерами ще в процесі навчання у навчальному закладі, розвиваються та поглиблюються в процесі професійної діяльності під час вирішення робочих ситуацій, то соціально-психологічна компетентність керівника часто знаходиться у початковій стадії, носить інтуїтивний, спонтанний характер, не усвідомлюється самою людиною. Причиною такого явища, на наш погляд, є недостатня увага до формування соціально-психологічної компетентності керівника під час навчання у вузах, особливо технічного профілю. Курси психології управління, соціальної

психології або не читаються взагалі, або даються поверхнево у блоці загальних дисциплін на першому курсі, в основному включаючи лише теоретичні лекції. Серед менеджерів промислового підприємства, що стали об'єктом нашого дослідження (100 чоловік) 74 особи мають вищу технічну освіту, 22 – середню спеціальну, та лише 4 – другу гуманітарну (педагогічну чи юридичну) чи медичну вищу освіту.

Таким чином, формування соціально-психологічної компетентності керівників, на наш погляд, є необхідним завданням та результатом будь-якого професійно-

психологічного тренінгу, у тому числі тренінгу відповідальності керівників промислового підприємства.

На нашу думку, доцільно виділити декілька етапів професійно-психологічного тренінгу відповідальності:

1. Діагностичний (діагностика певних індивідуальних аспектів поведінки, що відбувалися на підсвідомому рівні, виведення з підсвідомого, внутрішнього плану у зовнішній неконструктивних елементів та моделей поведінки, а також когнітивних стереотипів розуміння та інтерпретації оточення в процесі професійної діяльності керівника).

2. Інформаційно-пізнавальний (заплановане та ситуаційно необхідне інформування учасників тренінгу у доступній формі на актуалізованому в групі матеріалі щодо психологічних понять з метою їх засвоєння на когнітивному, підсвідомому рівні).

3. Корекційний (засвоєння адекватних навичок, вмінь та способів інтеракції з оточуючими, поступове зникання неефективних засвоєних стереотипів поведінки та мислення. Ця робота здійснюється на свідомому рівні, важливим механізмом засвоєння є здатність до рефлексії, а також позитивна мотивація та емоційне піднесення членів групи).

4. Стабілізаційний (нові способи взаємодії та поведінкові патерни закріплюються, проявляються на підсвідомому рівні, досягають автоматизму. Природно, ці зміни вимагають довгого часу та не є миттєвими, мають пролонгований характер).

Важливою особливістю професійно-психологічного тренінгу та основною відмінністю від традиційного лекційного методу є використання активних методів навчання. Від інформації, отриманої під час лекції залишалось до кінця року десь біля 5-7 %. Окрім цього, відсутність зворотного зв'язку з аудиторією призводила до викривлення механізмів інтерпретації отриманої інформації під час переведення її самостійно з когнітивного на поведінковий рівень. Тому ми використовували під час тренінгових занять міні-лекції (не більше 20 % від загального часу), велику кількість начального матеріалу, обов'язковий зворотній зв'язок учасників тренінгу.

Важливою особливістю тренінгу є безперервність процесів отримання знань, застосування їх у поведінкових вміннях та утворення нових навичок. Формування та корекція уявлень людини про себе відбувається у тренінговій групі більш інтенсивно та виражено, а найголовніше – керовано. Активні методи навчання залучають когнітивну, емоційно-мотиваційну та конативну сфери особистості у їх тісній інтеграції та взаємодії. Під час тренінгу людина виражає особистісно значимі думки та почуття, отримує зворотній зв'язок з боку оточення, отримує можливість дослідити себе з боку. При цьому учасники групи виступають у ролі особливих «дзеркал», що відображують те, що сам учасник не може побачити самостійно [4]. Відомою є схема «Вікно Джогаррі», розроблена Лафтом Джозефом та Гаррі Інграмом, яка ілюструє процеси самопізнання та рефлексії у тренінговій групі [4] (табл. 1).

Таблиця 1

**Самопізнання та рефлексія у тренінговій групі („Вікно Джогаррі”)**

Інші	Я	
	<i>Знаю про себе</i>	<i>Не знаю про себе</i>
<i>Знають про мене</i>	1 Відкрита область	2 Сліпа область
<i>Не знають про мене</i>	3 Прихована область	4 Невідома область

Відкрита область (1) містить поведінку, почуття та мотиви, які відомі і самій людині, й оточенню. Сліпа область (2) складається з того, що сама людина в собі не помічає, а оточуючі вважають неприйнятним про це сказати. Прихована область (3) містить те, що усвідомлюється суб'єктом, але невідомо іншим. Невідома область (4) – це те, що знаходиться за межами свідомості людини та оточення. Автори відзначають, що змістова робота під час тренінгу спрямована на розширення 1-ї області за рахунок зменшення 2, 3 та 4-ї областей. Зменшення 2-ї області відбувається за рахунок отримання зворотного зв'язку з боку членів тренінгової групи. Саморозкриття учасників призводить до зменшення 3-ї області. Зусилля тренера допомагають пізнати чет-

верту область, отримавши нові знання та розуміння.

Важливим в процесі планування тренінгу є питання форми та організації занять, а також чисельності та критеріїв комплектації членів тренінгових груп. Н. Дзен та Ю. Пахомов виділяють три основні форми організації тренінгових занять: інтенсивний курс, регулярні заняття та епізодичні зустрічі [4]. Вибір форми організації нашого тренінгу обумовлений, з одного боку, завданням впливу на глибинні особистісні патерни поведінки професіонала, з іншого боку, ситуаційними факторами: дефіцитом часу суб'єктів дослідження внаслідок високої завантаженості на роботі, складності утворення сталої групи, особливо на низовому рівні керівництва, в силу позмінного та безперерв-

ного режиму роботи промислового підприємства.

Для оптимального результату ми обрали інтенсивний курс, що є найбільш потужним засобом впливу для розвитку особистості. Розроблений нами професійно-психологічний тренінг відповідальності керівників мав тривалість п'ять днів, по три години кожний день, час проведення залежав від робочого графіка членів групи. При комплектації тренінгових груп ми керувались принципом однорідності посад та рангів керівництва, а також взаємозв'язків у виробничо-технологічних процесах та типовістю отриманих в процесі попередньої діагностики даних. Кількість членів групи не перевищувала 12 чоловік. Таким чином, кількість членів експериментальної групи становила 40 чоловік, контрольної – 60 осіб. Оптимальною вважається кількість членів тренінгової групи в межах від 7 до 18 осіб, гетерогенний характер груп оптимізує та підвищує ефективність професійно-психологічного тренінгу, не рекомендується включати до групи начальника та його підлеглого [1].

Отже, на етапі підготовки професійно-психологічного тренінгу відповідальності менеджерів промислового підприємства ми визначили мету, завдання, загальні структурні компоненти та організаційні моменти щодо форми, місця, часу проведення, особливостей комплектації тренінгових груп.

Вибір модулів професійно-психологічного тренінгу відповідальності зумовлений визначенням об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на професійну відповідальність управлінців. Структура кожного модуля включає мету, завдання, орієнтовну програму, яка може коректуватися залежно від специфіки тренінгової групи, та конкретні методичні прийоми та техніки роботи з групою. Розроблена тре-

нінгова програма включає наступні модулі: Соціально-психологічна компетентність менеджера; Професійна мотивація менеджерів; Особистісна детермінація (інтернальність) менеджера; Професійна відповідальність менеджера (індивідуально-психологічний рівень); професійна відповідальність менеджера (корпоративний рівень).

Кожний тренінговий модуль має свою змістову та структурну специфіку: перший модуль є за своєю суттю вступним та базовим, оскільки стосується загальних соціально-психологічних категорій: комунікативна взаємодія, ресурси менеджера, конфлікт, рефлексивне слухання, зворотній зв'язок тощо; другий та третій модулі стосуються мотиваційної сфери людини, є найбільш глибокими та базисними для розуміння детермінант особистісного розвитку; два останні модулі стосуються безпосередньо професійної відповідальності у двох її аспектах: індивідуально-психологічному та організаційному. Кожний наступний модуль безпосередньо впливає з попереднього, використовує засвоєні термінологію, знання та вміння. Одночасно, якщо перший модуль більше впливає на емоційний компонент психіки людини, спрямований на формування позитивної мотивації до тренінгу в цілому, то два наступних модуля діють на когнітивному рівні, а четвертий та п'ятий – на поведінковому. Таким чином, динаміка організаційної структури професійно-психологічного тренінгу відповідальності менеджерів має поступальний, системний та інтегрований характер.

Таким чином, професійно-психологічний тренінг менеджерів складається з п'яти модулів, пов'язаних між собою спільною метою корекції та розвитку відповідальності як професійно важливої якості управлінців на організаційному та індивідуальному рівнях.

---

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бакирова Г. Х. Тренінг управління персоналом / Г.Х.Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
2. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга / О.В.Евтихова. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
3. Занюк С.С. Психология мотивации / С.С.Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
4. Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. Социально-психологический тренинг / В.П.Захаров, Н.Ю.Хрящев. – Л.: Речь, 1989. – 189 с.
5. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней освіти [монографія]. – К.: Ника-Центр, 2000. – 332 с.
6. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И.Марасанов. – М.: Совершенство, 1998. – 208 с.
7. Мороз Л.І. Основи професійно-психологічного тренінгу: (У запитаннях та відповідях): [навч. посіб.] / Л.І.Мороз. – К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2004. – 130 с.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления / Л.Е.Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Петровская Л.А. Компетентность в общении / Л.А.Петровская. – М.: Наука, 1989. – 359 с.
10. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В.Сидоренко. – СПб.: Речь, 2000. – 190 с.
11. Тимощук І.Г. Формування морально-етичної відповідальності особистості майбутнього практичного психолога: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19. 00. 07 / І.Г.Тимощук. – К., 2003. – 20 с.

Стаття надійшла до редакції 22. 10.2010 р.