

**Вадим Журавльов,**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Національна академія Державної прикордонної служби України імені  
Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## **ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ НА ОСНОВІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*У статті викладено результати теоретичного дослідження проблеми психологічної готовності керівного складу органів охорони державного кордону до професійно-управлінської діяльності в умовах командної роботи. При цьому автором акцентує увагу на структуру психологічної готовності керівників органів охорони державного кордону до професійно-управлінської діяльності в умовах командної роботи, чинники впливу на психологічну готовність керівників та зміст командної роботи.*

**Ключові слова:** керівники органів охорони державного кордону, психологічна готовність, чинники психологічної готовності, команда.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси реформування правоохоронної діяльності й правоохоронних органів зокрема підвищило вимогливість до керівників органів охорони державного кордону (далі – ООДК) щодо результативності професійно-управлінської діяльності (далі – ПУД).

Дослідження психологічної готовності людини є важливим, оскільки дає уявлення про механізми, умови і чинники впливу які необхідні для особистісних перетворень особистості в умовах професійної діяльності. Для нас є важливим дослідження психологічної компоненти готовності керівника ООДК до ПУД.

Психологічний аналіз наукових праць вітчизняних дослідників показує різноманіття підходів при дослідженні психологічної готовності суб'єкта до професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Психологічна готовність людини до діяльності є предметом наукових досліджень у різних

галузях психологічної науки. Аналіз психологічної літератури розглядає психологічну готовність як істотну передумову будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. Існує два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний. Представники функціонального підходу розглядають психологічну готовність як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності [3].

Представники особистісного підходу [4] аналізують психологічну готовність як результат підготовки (підготовленості) до певної діяльності. У відповідності з цим підходом, готовність розуміється як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення особистості, яке включає ряд компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які в своїй сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність.

**Метою статті** є аналіз поглядів вітчизняних учених щодо психологічного контексту поняття «психологічна готовність» та визначення її організаційно-психологічних параметрів для забезпечення професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід відмітити, що українськими дослідниками проведено ряд досліджень, які розкривають особливості психологічної готовності менеджерів та персоналу організації до різних видів професійної діяльності:

до управлінської діяльності керівників освітніх організацій – роботи Л. Карамушки [4];

до роботи в конкурентоздатній управлінській команді персоналу освітніх організацій – роботи Л. Карамушки та О. Філь [5];

до управління атестацією педагогічних працівників керівників освітніх організацій – роботи А. Вознюк [2];

робота в команді держслужбовців – роботи В. Михайленко [10];

керівників аграрних формувань до управління – роботи Л. Осадчої [11] та ін.

психологічна готовність персоналу банківських структур до роботи в команді – роботи П. Блешмудт [1].

Разом з тим, як показує аналіз літературних джерел, проблема психологічної готовності керівників ООДК до ПУД раніше не виступала предметом спеціального дослідження. Представники особистісного підходу вказують на глибокий зв'язок функціонального стану готовності та готовності як стійкої характеристики особистості. Стверджується, наприклад, що стан готовності – це тимчасова готовність, а підготовленість особистості – довготривала готовність. Крім того, підкреслюється, що ці два види готовності знаходяться в тісному зв'язку між собою.

Проаналізуємо зміст і структуру психологічної готовності керівників ООДК до ПУД. На основі підходів до визначення психологічної готовності керівників та персоналу організацій, розроблених в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, зазначимо, що у процесі дослідження особливостей психологічної готовності керівників ООДК до ПУД необхідно дотримуватися концептуальних положень про те, що це дослідження доцільно здійснювати в рамках особистісного підходу для забезпечення розуміння сутності психологічної готовності. Таку готовність слід розглядати як результат спеціальної підготовки керівного складу ООДК до ПУД на основі функціонування управлінських команд.

Необхідно відмітити, що в основі змісту психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи покладено розробки наукової школи Л. Карамушки. Тому, на основі названих підходів психологічну готовність керівників ООДК до ПУД ми розуміємо, як систему взаємопов'язаних мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних характеристик керівника, необхідних для забезпечення результативної командної роботи в організації. Практичний досвід керівників ООДК визначає необхідність трансформації ідей вітчизняних фахівців, що досліджували особливості

формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації в процесі ПУД керівного складу ООДК. При цьому, як вказують вчені, ефективні технології формування команд, запропоновані переважно західними авторами, не завжди можуть бути використані в «чистому вигляді» на практиці в умовах діяльності українських організацій. Тому, працюючи з персоналом сучасних вітчизняних організацій, необхідно, на погляд Л. Карамушки та О. Філь, детально проаналізувати сутність базових понять – «команда», «управлінська команда організації» та ін. для того, щоб створити «єдине смислове поле» у потенційних учасників команд, спільне бачення та розуміння особливостей і специфіки «кінцевого продукту» [7].

Структура психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи на основі аналізу наукової літератури [1; 5], на наш погляд, охоплює такі основні компоненти (рисунок):

- а) когнітивний (сукупність знань про особливості командної роботи в ООДК);
- б) мотиваційний (сукупність мотивів щодо командної роботи керівників ООДК: організація «на персонал», «на завдання» та стиль діяльності «команда»);
- в) операційний (сукупність навичок командної роботи: орієнтація на виконання основних функціонально-рольових позицій в команді);
- г) особистісний (сукупність психологічних характеристик, важливих для командної роботи: перцептивно-інтерактивна компетентність).



Рисунок – Структура психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи

Проаналізуємо детальніше кожен із компонентів психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи.

Когнітивний компонент психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи передбачає оволодіння керівниками ООДК знаннями, що розкривають зміст основних понять менеджменту команд у діяльності організацій.

Посилюючи значущість включення даного компонента слід наголосити на тому, що практика досліджень продемонструвала значні проблеми на емпіричному рівні щодо рівня розвитку когнітивного компонента психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в команді.

Так, вітчизняними фахівцями [7; 9] було проведено спеціальне дослідження когнітивного компонента психологічної готовності працівників системи державної служби до роботи в команді (вивчення рівня знань працівниками основних понять менеджменту команд – «команда»; «команда в системі державної служби»; «переваги та недоліки команд»; «переваги» та «недоліки» команд в системі державної служби»; «рольова структура команд» та ін.) показало недостатній рівень його розвитку.

Проблема «команд» в діяльності керівників ООДК, є певною мірою інноваційною, недостатньо розробленою, тому потребує психологічного поглибленого розуміння її особливостей функціонування та підготовки керівного складу до роботи в команді.

Тому в межах нашого дослідження компонентів психологічної готовності керівного персоналу ООДК до ПУД в умовах командної роботи необхідно включити в зміст когнітивного компонента сукупність знань про сутність та особливості управлінських команд. Реалізація даного компонента можлива, на наш погляд, через аналіз та розуміння офіцерським складом трьох наступних понять:

- 1) «команда»;
- 2) «командоутворення»
- 3) відмінності індивідуальної роботи від роботи в команді.

Під час аналізу мотиваційного компоненту психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи слід зосередити увагу на тому, що, окрім наявності знань про особливості командної роботи в ООДК є також їх орієнтація на персонал, на завдання ООДК та на стиль діяльності «команда».

Для формування мотиваційного компонента суттєвим є розуміння керівним складом ООДК того, що в практиці діяльності ООДК часто зустрічаються випадки переважання орієнтації зусиль на завдання над орієнтацією на персонал як у керівників, так і у решти працівників організацій.

Основну увагу слід приділити тому, що особливість стилю «команда» [7; 8] полягає в його можливості максимально задовольнити як інтереси організації, так і інтереси персоналу (керівників-підлеглих), а це є суттєвою характеристикою результативної діяльності команди, як ми уже зазначали вище.

Слід підкреслити при цьому, що стиль «команда» суттєво відрізняється від інших стилів діяльності керівників та виконавців, коли спостерігається орієнтація (повна або часткова) на задоволення лише інтересів організації, або лише персоналу, або професійна діяльність побудована таким чином, що ні інтереси організації, ні персоналу взагалі не задовольняються («Страх перед бідністю», «Авторитет-підкорення», «Будинок відпочинку», «Організація») [7; 8].

Аналіз операційного компоненту психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи, на наш погляд, включає орієнтацію на виконання основних функціонально-рольових позицій в команді. Враховуючи результати опитування керівників ООДК (32 офіцера) щодо виконання основних функціонально-рольових позицій в умовах командної роботи актуально дотримуватися 8-рольової структури команди, базуючись на розробках М. Белбіна [13],:

- 1) «голова»;
- 2) «формувальник»;

- 3) «генератор ідей»;
- 4) «оцінювач ідей»;
- 5) «організатор роботи»;
- 6) «організатор групи»;
- 7) «дослідник ресурсів»;
- 8) «завершувач».

Для забезпечення ефективності діяльності управлінської команди, необхідно, щоб зазначені ролі були представлені в команді, а члени управлінської команди гармонійно доповнювали один одного. Практичний досвід керівників ООДК дозволяє констатувати факт того, що в ході ПУД один член команди може виконувати дві та більше ролей командної роботи. взаємовплив – ступінь значущості поглядів, вчинків інших представників групи, самокорекція, саморефлексія;

4) соціальна автономність – значущість особистої позиції в спільних діях та організації або участі в спільній діяльності;

5) соціальна адаптивність – добробут взаємостосунків, задоволеність своїм станом в групі, гнучкість поведінки, контактність всередині колективу та з зовнішнім оточенням;

б) соціальна активність – спрямованість соціальної орієнтації, провідні мотиви взаємодії з оточуючими, ефективність спільної діяльності.

Включення особистісних характеристик є, на наш погляд, доцільним, адже володіння керівним складом ООДК даними характеристиками сприятиме забезпеченню результативності командної роботи в організації.

Окрему увагу слід приділити змісту чинників, які можуть впливати на розвиток психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи. Основну роль в цьому аналізі потрібно відвести чинникам мікро- та мезорівнів базуючись на попередніх наукових розробках [4; 6] і на основі експертної оцінки зазначеної проблеми. Так, до чинників мікрорівня, які можуть впливати на розвиток психологічної готовності керівників ООДК до ПУД мають відношення:

а) соціально-демографічні характеристики персоналу (вік, стать, сімейний стан, наявність дітей);

б) організаційно-професійні характеристики керівного складу (рівень освіти; напрям освіти; загальний стаж роботи; стаж роботи в ООДК, система підготовки);

в) матеріально-фінансові характеристики персоналу (рівень матеріальної забезпеченості персоналу).

До чинників мезорівня, нами було віднесено чинники, які мають відношення до функціонування організації в цілому. Це такі чотири групи чинників:

а) розмір організації (штат, кількість персоналу, укомплектованість);

б) організаційний розвиток організації;

в) напрям діяльності ООДК (за змістом оперативно-службової діяльності);

г) статус керівників ООДК (формальний/неформальний).

**Висновки.** В результаті теоретичного аналізу проблеми підготовки керівного складу ООДК до ПУД в умовах командної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що одним із важливих психологічних показників ефективної командної роботи виступає психологічна готовність керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи, яка являє собою систему мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних характеристик, необхідних для успішної командної роботи. За своєю структурою зазначена готовність включає такі основні компоненти: когнітивний; мотиваційний; операційний; особистісний.

2. Чинники, які впливають на становлення психологічної готовності персоналу керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи, можна розподілити на дві основні групи: а) чинники мезорівня (які стосуються ООДК); б) чинники мікрорівня (які стосуються характеристик керівного складу).



До чинників мезорівня, які можуть впливати на розвиток психологічної готовності керівників ООДК до ПУД в умовах командної роботи, було віднесено такі чинники: а) розмір організації; б) організаційний розвиток організації; в) напрям діяльності ООДК; г) статус керівного складу.

До чинників мікрорівня, які можуть впливати на психологічну готовність керівника було віднесено: а) соціально-демографічні характеристики персоналу; б) організаційно-професійні характеристики персоналу; в) матеріально-фінансові характеристики персоналу.

3. Поняття «команда» в діяльності керівників ООДК виступає як група, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які спрямовані на вирішення спільного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи організаційні принципи взаємодії.

### **Список використаної літератури**

1. Блешмут, П. П. Зміст та структура психологічної готовності персоналу банків до командної роботи / П. П. Блешмут // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – Київ – Кам'янець-Подільський : Аксиома, 2011. – С. 27–29.

2. Вознюк, А. В. Формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників : Автореф. дис...канд. психол. наук : 19.00.10 / Алла Вікторівна Вознюк : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Київ , 2007. – 20 с.

3. Генов, Ф. Ю. Психологические особенности мобилизационной готовности спортсменов [Текст] / Ф. Ю. Генов – М. : Спорт, 1971. – 245 с.

4. Карамушка, Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка : Монографія. – Київ : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

5. Карамушка, Л. М. Формування конкурентоздатної команди сучасної організації / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Міденіум, 2004. – 36 с.

6. Карамушка, Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник для підготовки студентів вищих навчальних закладів. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

7. Карамушка, Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. А. Філь : Монографія. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.

8. Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрації до роботи в команді / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець [та ін.]. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.

9. Карамушка, Л. М. Технологія психологічної підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. О. Михайленко // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків : НТУ «ХПІ», 2009. – № 4. – С. 12–22.

10. Михайленко, В. О. Особливості орієнтації на команду керівників та працівників держадміністрації / В. О. Михайленко // Актуальні проблеми психології. Т. 1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 16. / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2007. – С. 72–75.

11. Осадча, Л. А. Формування психологічної готовності до управління керівників аграрних формувань : Автореф. дис...канд. психол. наук : 19.00.10 / Л. А. Осадча : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Київ , 2007. – 20 с.

12. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – 490 с.

23. Belbin, R. M. (2000) Management teams : Why they succeed or fail. – Cambridge : Belbin Associates, 171 p.

*Рецензент – доктор психологічних наук, професор Матеюк О. А.*

Стаття надійшла до редакції 6.09.2016

***Журавлев В. В. Психологическая готовность руководителей органов охраны государственной границы на основе командной работы в организации***

*В статье представлены результаты теоретического исследования проблемы психологической готовности руководящего состава органов охраны государственной границы до профессионально-управленческой деятельности в условиях командной работы. При этом автор акцентирует внимание на структуру психологической готовности руководящего состава органов охраны государственной границы в условиях командной работы, факторов которые влияют на психологическую готовность руководителей и на содержание командной работы.*

***Ключевые слова:*** *руководители органов охраны государственной границы, психологическая готовность, факторы психологической готовности, команда.*

***Zhuravliov V. V. Psychological readiness of border protection bodies leaders on the basis of teamwork in the organization***

*In the article the author performs theoretical analysis of the problem of psychological readiness of the managerial staff of the state border protection bodies (SBPB) for the professional and managerial activity (PMA) under conditions of teamwork. The main results of the article are:*

1. *It has been defined that one of the important psychological indicators of the effective teamwork is the psychological readiness of SBPB heads for PMA in the conditions of teamwork which represents the system of motives, knowledge, abilities and skills, personal characteristics necessary for successful teamwork. According to the structure the specified readiness includes the following main components: cognitive; motivational; operational; personal.*

2. *The factors which influence formation of psychological readiness of the personnel of SBPB leaders of PMA in the conditions of teamwork can be separated into two main groups: a) mesolevel factors (related to SBPB); b) microlevel factors (related to the characteristics of the managerial staff).*

*Mesolevel factors which can influence development of psychological readiness of SBPB heads for PMA in the conditions of teamwork include such factors as: a) the size of the organization; b) the organizational development of the organization; c) SBPB activity; d) status of the managerial staff.*

*Microlevel factors which can influence the psychological readiness of a leader include: a) social and demographic characteristics of the personnel; b) organizational and professional characteristics of the personnel; c) material and financial characteristics of the personnel.*

3. *The concept "team" in the activity of heads of SBP acts as a group which is characterized by the purposeful, coordinated work of professionals directed on accomplishing a common complex task, uniting different knowledge, abilities and skills while performing command roles and using organizational principles of interaction.*

**Keywords:** *heads of the state border protection bodies, psychological readiness, factors of psychological readiness, team.*