

**Вадим ЖУРАВЛЬОВ,**

кандидат психологічних наук, доцент,  
начальник ад'юнктури – старший науковий співробітник  
Національної академії Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## **ЧИННИКИ ТА УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ ДЛЯ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

*У статті наведено основні чинники та умови підготовки керівників органів охорони державного кордону на основі впровадження організаційно-психологічного тренінгу, як одного з найбільш ефективних засобів підвищення потенціалу керівного складу до професійно-управлінської діяльності та організаційного розвитку.*

**Ключові слова:** *організаційно-психологічний тренінг, чинники, умови, керівники органів охорони державного кордону.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Виходячи із сучасних тенденцій надання освітніх послуг в межах організації (безперервність, акцент на становленні особистості як суб'єкта професійної діяльності, на формуванні компетентності, здатності працювати у команді, створення умов для професійної кар'єри тощо), необхідно розглянути організаційно-психологічні та методичні питання застосування тренінгових технологій у сфері професійної освіти. Необхідно звернути увагу на сучасний стан та перспективи розвитку тренінгових технологій в інтересах функціонування органів охорони державного кордону (далі – ООДК).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення зазначеної проблеми та на які опирається автор.** Аналіз наукових досліджень у контексті діяльності ООДК свідчить про необхідність і можливість підвищення потенціалу керівного складу як компетентних фахівців, які відповідають сучасним вимогам правоохоронної діяльності (В. Г. Андросюк, В. І. Барко, М. Г. Братасюк, Л. М. Карамушка, В. О. Лефтеров, С. Д. Максименко, О. Є. Маноха, В. С. Медведєв, Л. І. Мороз, В. В. Рибалка,

О. Д. Сафін, О. В. Тімченко, Ю. М. Швалб). Ці можливості в системі вищої освіти Держприкордонслужби України використовуються неповною мірою. Про це свідчать такі невіршені проблеми:

наявні підходи та методи підготовки керівного складу ООДК належним чином не забезпечують становлення особистості професіонала, його готовність до практичної діяльності, зокрема в екстремальних умовах; в системі вищої освіти Держприкордонслужби недостатньо використовуються тренінги, які зарекомендували себе як дієві та ефективні засоби професійної освіти/підготовки;

не визначений психологічний зміст тренінгових вправ та їх значення для становлення особистості професіонала, тому існує небезпека перетворення тренінгових технологій на еkleктичне поєднання сумнівних вправ, результати застосування яких непередбачувані.

Названі проблеми зумовлюють актуальність визначення сутності теоретичних і прикладних засад тренінгів професійно-управлінського спрямування як технології, що забезпечує організаційні зміни в управлінській діяльності керівників ООДК.

**Мета дослідження** – проаналізувати умови та чинники організації та необхідності проведення організаційно-психологічних тренінгів для керівного складу ООДК.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поділ тренінгів за базовими парадигмами є певною мірою умовним, оскільки суб'єкт не існує поза діяльністю, а діяльність неможлива без її суб'єкта. Серед різновидів тренінгів нами виділено три найбільш важливих для дослідження. Це функціональні тренінги, мета яких – доведення до автоматизму професійно необхідних дій, умінь, навичок; психологічні, за допомогою яких учасники тренінгів вирішують власні актуальні психологічні проблеми; тренінг особистісного/професійного зростання, який спрямований на вдосконалення потенціалу його учасників.

На наш погляд, найбільш загальне і водночас найбільш вдале визначення групового психологічного тренінгу запропоновано С. І. Макшановим. Автор

тлумачить тренінг як багатофункціональний метод навмисних змін психологічних феноменів людини, групи та організації з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини [7].

Специфічними рисами тренінгу, які вирізняють його серед інших методів практичної психології, є такі:

наявність постійної групи, що працює протягом тривалого часу (в системі професійної підготовки) або періодично збирається на зустрічі (курси, міжнародні проекти тощо);

визначена просторова організація (місце проведення, що відповідає певним вимогам проведення тренінгових занять);

дотримання низки принципів і правил функціонування тренінгових груп;

відкритий рівень спілкування учасників тренінгу;

наявність умов психологічної рівноваги;

застосування активних методів групової роботи;

об'єктивізація суб'єктивних почуттів та емоцій учасників групи, вербалізована рефлексія.

На основі практичного досвіду вважаємо за доцільне ввести поняття *організаційно-психологічного тренінгу* (далі – *ОПТ*), який доповнює різновиди тренінгів. Він увібрав в себе навчальний та розвивальний елементи забезпечуючи не тільки формування професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків керівника як професіонала, а також сприяє розвитку особистості в широкому розумінні цього поняття (розвитку самосвідомості, осмисленню системи цінностей, посиленню вмотивованості, вдосконаленню професійно важливих якостей, запобіганню професійної деформації). Цей вид тренінгу заповнює проміжок між функціональним і власне психологічним тренінгом й визначається автором як професійно-розвивальна технологія, метою якої є формування професійних знань та умінь, становлення особистості в статусі керівника як суб'єкта професійної діяльності в інтересах/потребах організації.

ОПТ розглядається нами як технологія навчання та розвитку. Це не просто навчання новим знанням та умінням, а творчий, переважно спрямований на вирішення інноваційних проблем процес, коли готові рішення відсутні і керівному складу необхідно проявляти ініціативу, активність, винахідливість, вміти здійснювати організацію групової діяльності, застосовувати управлінський вплив.

ОПТ спрямований на збереження і відновлення професійної працездатності керівного складу ООДК, підготовку їх психіки до роботи у специфічних чи екстремальних умовах професійної діяльності в інтересах організації. У розв'язанні зазначених завдань найбільше поширення отримали різноманітні форми психічної (психофізіологічної) саморегуляції, розвиток компетентності, удосконалення організаційної культури що дозволяє оптимізувати погодженість параметрів професійного середовища з психологічними особливостями суб'єкта ПУД, сприяти розвитку управлінських функцій та їх коригування. Висока складність і екстремальний характер прикордонної діяльності викликають напружені стани, що межують зі стресовими, отже для багатьох керівників ООДК такий тренінг є надзвичайно важливим. Результати підготовки/тренування мають неабияке діагностичне значення й можуть враховуватися при доборі і підборі персоналу, а також здійснювати моніторинг функціонування організації в цілому та перспективи необхідності введення організаційних змін.

На основі проведеного аналізу [1–5] важливою ознакою ОПТ ми вважаємо необхідність здійснювати моделювання ситуацій управлінської діяльності, виконання тренінгових вправ, які активізують пізнавальні та регулятивні психічні процеси, мотиви та якості особистості, необхідні для їх практичного здійснення, формують потреби у формуванні управлінських команд. Завдяки цьому суб'єкт створює (спільно з іншими учасниками) нові ідеї та засоби ПУД, наповнює професійну діяльність керівного складу особистісним сенсом та необхідністю організаційних змін. Здобуті знання й уміння, разом з психічними якостями, утворюють нові організаційні стандарти

ПУД, що дає змогу набуття нових системних властивостей компетентного фахівця.

На початку та після тренінгу/на початку та після завершення кожної сесії варто проводити оцінку поточного психічного стану учасників тренінгових груп. Це необхідно для оцінки загального стану групи та виявлення учасників тренінгу, яким необхідна додаткова уваги та підтримка, або можуть стати опорою та помічниками ведучого, для планування та здійснення заходів, спрямованих на управління психічним станом учасників тренінгу за допомогою вправ-криголамів, психогімнастики, психотехнічних вправ для активізації пізнавальної активності.

Важливо, на наш погляд, розглянути питання мотивації участі у тренінгу, очікувань учасників та їх врахування у процесі тренінгу. Причини, чому офіцер бере участь у тренінгу, різні: добровільно, за власним бажанням, згідно з графіком підвищення кваліфікації. Мотивацію участі у тренінгу виявити не просто через відсутність надійних методів, на нашу думку важливіше її формувати безпосередньо під час тренінгу. Але деякі загальні мотиваційні тенденції варто враховувати, наприклад, схильність людей до екстернальності чи інтернальності. За нашими спостереженнями, екстернали охоче наслідують та відтворюють зразки поведінкових змін. Ці зміни більш адаптивні, ніж результат свідомої навмисної роботи над собою. Інтернали критично ставляться до подій у тренінгу, їм потрібний час на сприйняття інформації, обміркування ігрових ролей, статусу тощо. За допомогою рефлексивного аналізу в ході групової дискусії та результатів експертних оцінок виявляються психологічні обмеження розвитку мотивації до змін: брак інформації про себе; нерозуміння сутності та цінності пропонованих змін; недооцінка власних потенційних можливостей – інтелектуального, комунікативного й вольового потенціалу; наявність сталих стереотипів, що блокує бачення багатоваріантності майбутнього. Очікування учасників тренінгу – це те, що може перетворитися на дійсність. Якщо людина приймає участь у тренінгу вперше, вона може не зрозуміти, що від неї вимагає ведучий, питаючи про очікування. У такому

випадку питання слід конкретизувати, пояснити, що йдеться про ті знання та уміння, які людина сподівається отримати вповдовж тренінгу.

Особливого значення у тренінгу набуває самооцінка його учасників наявного рівня знань й умінь. Навчання не буде мати позитивних результатів, якщо його учасники не обізнані з проблемою, не вважають її важливою, не мотивовані на її вирішення, не усвідомлюють масштабів власної некомпетентності, не уявляють того, які знання та уміння їм потрібні для вирішення значущих проблем та розвитку інтелекту. Сказане стає більш зрозумілим, якщо повернутися до концепції освіти дорослих як формування компетентності [6; 9; 10]. Для завдань тренінгу важливе розуміння способів створення та перетворення досвіду керівника в показники компетентності [6; 9] з метою реалізувати потенціал особистості у сфері ПУД та поза нею на підставі використання соціальних та психологічних знань, умінь та навичок.

На думку Х. Міккіна [8], постановка цілей тренінгу можлива у чотирьох аспектах для досягнення результатів: загальнолюдських; загальнокультурних; групових та індивідуальних цілей. Він відзначає, що складно побудувати тренінг так, щоб досягти всіх цих цілей однаково успішно, отже під час тренінгу доводиться жертвувати одними цілями заради досягнення інших. На жаль у практиці тренінгу тепер переважає фрагментарний підхід до його реалізації, коли жодна з названих вище цілей не приймається до уваги. Тренінг стає засобом досягнення в кращому випадку утилітарних цілей організації. Іншими словами, в них реалізуються переважно одноразові програми функціонального тренінгу. Не зважаючи на різноманітність їх тематики, вони не утворюють цілісної системи. Цінність знань та умінь, набутих під час тренінгу, полягає у тому, наскільки ефективно вони використовуються на практиці.

### **Висновки.**

1. Продуктивною основою становлення компетентного суб'єкта професійної діяльності, є поєднання особистісно-діяльнісного та суб'єктного підходів. Вимоги правоохоронної діяльності до компетентного професіонала,

визначаються на основі структурно-функціонального аналізу цієї діяльності. Вони представлені сукупністю знань, умінь, психічних якостей та властивостей особистості, що набуваються в процесі професіогенезу, зокрема в системі підготовки керівних кадрів ООДК.

2. Традиційні методи професійної підготовки, які носять переважно репродуктивний характер не дозволяють формувати особистість компетентного керівника як суб'єкта діяльності ООДК, що потребує їх трансформації на основі тренінгових технологій, які забезпечують індивідуально-професійні потреби керівного складу і концептуальні потреби організації функціонувати в умовах ситуативних змін з питань охорони державного кордону .

3. Концептуальними засадами тренінгових технологій є теоретико-методологічні положення запропонованого автором особистісно-діяльнісно-суб'єктного підходу, зокрема принцип діяльнісного опосередкування становлення особистості компетентним суб'єктом професійної діяльності.

4. Перевагою тренінгу, порівняно з традиційними методами професійної підготовки, про що засвідчує вивчення проблеми, є наявність феномену групового розвитку, в якій за рахунок спільної інтелектуальної та практичної діяльності забезпечується не тільки репродуктивне засвоєння та відтворення готових стандартів професійних дій, а й розроблення, привласнення, усвідомлювання професійних дій – завдяки участі у дискусіях, рольових іграх, отриманню систематичного зворотного зв'язку, групової рефлексії.

5. На основі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що вплив на ПУД керівників ООДК здійснюють такі основні чинники, як: особистісні якості, самовизначення, розвиток, організаційна культура, психологічна готовність до ПУД, досвід, професійне середовище, відповідність статусу керівника займаній посаді тощо.

6. ОПТ визначається як навчально-розвивальна технологія і вбачається своєрідним варіантом лабораторного експерименту, що спрямований на розвиток професійних знань та умінь, корекцію поведінки/установок, становлення особистості завдяки інтеріоризації-екстеріоризації особливостей

професійного середовища тощо. У результаті тренінгу досягається якісно новий рівень усвідомлення керівним складом змісту ПУД, опанування організаційно-психологічними засобами корегування предмета професійної діяльності з метою введення необхідних організаційних змін.

**Перспективами подальших досліджень** є визначення особливостей підготовки керівного складу ООДК до професійно-управлінської діяльності в системі тренінгової підготовки.

### Список використаної літератури

1. Бондарчук О. І. Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи / О. І. Бондарчук // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського : Зб. наук. праць. Серія «Психологічні науки» / за ред. С. Д. Максименка, Н. О. Євдокимової. – Т. 2. – Вип 8. – Миколаїв : МНУ імені В. О. Сухомлинського. – 2012. – С. 30–36.
2. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехник / В. И. Вачков. – М. : Издательство «ОСЬ-89», 1999. – 176 с.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : 1991. – 320 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.
6. Кидрон А. Формирование социальной компетентности при социально-психологическом тренинге // Психологические условия социального взаимодействия. – Таллинн, 1983. – С.85–99.
7. Макшанов С. И. Профессиональный тренинг / Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. – СПб. : Питер, 2001. – С. 387–402.
8. Миккин Х. Возможности видеотренинга при подготовке руководителей и специалистов к общению в международных трудовых коллективах // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. – М., 1986. – С. 111–127.
9. Монастирний М. М., Яковенко С. І. Підвищення соціальної компетентності працівників органів внутрішніх справ // Теоретико-методологічні проблеми розвитку



особистості в системі неперервної освіти: Мат-ли Методолог. семінару АПН України 16 грудня 2004 року. / За ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : 2005. – С. 537–542.

10. Смутьсон М. Л. Психологія розвитку інтелекту: (Монографія). – К. : 2001, – 276 с.

**Журавлев В. Факторы и условия внедрения организационно-психологического тренинга для руководящего состава органов охраны государственной границы**

*В статье представлено основные факторы и условия подготовки руководителей органов охраны государственной границы на основе внедрения организационно-психологического тренинга, как одного из наиболее эффективных способов увеличения потенциалу руководящего состава до профессионально-управленческой деятельности та организационного развития.*

**Ключевые слова:** организационно-психологический тренинг, факторы, условия, руководители органов охраны государственной границы.

**Zhuravliov V. Factors and conditions of organizational and psychological training providing for the executive staff of the border guard authorities**

*The article presents theoretical generalization of the scientific problem of psychological training of the heads of the state border guard protection bodies (SBPB), which is realized in development of theoretical and applied principles of organizational-psychological trainings (OPT), as one of the most effective means of psychological readiness of the leadership for professional management activities (PMA) and organizational development of the SBPB.*

*According to the results of the study, the author made the following conclusions:*

*1. Productive foundation for the formation of a competent subject of professional activity, is the combination of personality and activity and subjective approaches. The requirements of law enforcement activities to a competent specialist are determined on the basis of structural and functional analysis of this activity. They are represented by a set of knowledge, skills, mental qualities and personality traits acquired during the process of proficiency, in particular, in the system of training of leadership of the SBPB.*

*2. Traditional methods of professional training, which are predominantly reproductive, do not allow the formation of a person of a competent manager as a subject of SBPB activity, which requires their transformation on the basis of training technologies that provide the individual and professional needs of the management and the conceptual needs of the organization to operate in situational changes regarding state border protection.*

*3. The conceptual foundations of training technologies are theoretical and methodological provisions proposed by the author of personality-activity-subjective approach, in particular the principle of active mediation of the formation of the individual as a competent subject of professional activity.*

4. *The advantage of a training compared to traditional methods of professional training, as evidenced by the study of the problem, is the presence of a phenomenon of group development. On the basis of the results of the research, it can be stated that the main factors affecting the PMA of the heads of SBPB are: personal qualities, self-determination, development, organizational culture, psychological readiness for the PMA, experience, professional environment, compliance with the leader's status to the position, etc.*

5. *OPT is defined as an educational and developmental technology and is viewed as a kind of version of a laboratory experiment aimed at developing professional knowledge and skills, correcting of behavior / settings, personal development through interiorization-exteriorization of the features of the professional environment, etc. As a result of the training we can achieve a qualitatively new level of awareness of the leadership of the content of the PMA, the mastery of organizational and psychological means of adjusting the subject of professional activity to introduce the necessary organizational changes.*

**Key words:** *organizational-psychological training, factors, conditions, heads of the state border protection bodies.*