

**Дмитро Анатолійович Карпілянський,**

кандидат психологічних наук, доцент, старший науковий співробітник групи розроблення та впровадження технологій прикордонної служби та управління оперативно-службовою діяльністю відділу дослідження проблем державного управління у сфері прикордонної безпеки Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України, м. Київ

**Артур Станіславович Король,**

заступник начальника Східного регіонального управління Державної прикордонної служби України з персоналу, м. Харків

## **МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ**

*У статті наведено модель, що відображає основні властивості психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами та розглядається як психічний стан, обґрунтовано і проаналізовано зміст її складових.*

***Ключові слова:** модель психологічної готовності, когнітивно-операційна складова, особистісно-смілова складова, регулятивна складова.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Завдяки своїй універсальності моделювання постає одним з основних методів дослідження як у психології, так і в багатьох інших галузях наукових досліджень. Поняття “моделювання” має кілька значень: 1) метод пізнання об’єктів через їх моделі; 2) процес побудови цих моделей; 3) форма пізнавальної діяльності. З усього різноманіття визначень моделювання ми виокремлюємо формулювання І. Б. Новікова й А. І. Умова, які розглядають моделювання як “...опосередковане практичне або теоретичне дослідження об’єкту, при якому безпосередньо вивчається не сам об’єкт, що цікавить нас, а деяка допоміжна штучна або природна система (модель), яка: а) перебуває в деякій об’єктивній відповідності

з об'єктом пізнання; б) здатна заміщати його на певних етапах пізнання; в) у результаті дослідження дає інформацію про об'єкт, що моделюється" [1, с. 160].

Категорія модель як ключове поняття методу моделювання також не має однозначного визначення. У нашому дослідженні ми будемо розглядати модель як спеціальне подання якого-небудь об'єкту, що реконструює його суттєві (у певному контексті) риси. Моделюваними об'єктами у психології у найзагальнішому плані є психіка (з її психофізіологічними механізмами), особистість, діяльність, спілкування, поведінка. Модель заміщає досліджуваний об'єкт, постаючи посередником між ним і дослідником. Таке заміщення є можливим, якщо між моделлю та реальністю, яку вона подає, існує певна відповідність, тобто модель є тією чи іншою мірою аналогом об'єкту, що вивчається.

Психологічна готовність керівника до управління організаційними змінами – це психологічний феномен зі складною структурою. Розроблення його моделі надасть змогу виявити цю структуру, проаналізувати зв'язки між її елементами, зовнішнім і внутрішнім середовищем організації, що суттєво полегшить його дослідження. Розроблення моделі надасть можливість спланувати та провести дослідження стану психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами і сприятиме пошуку шляхів підвищення її рівня, що є важливим практичним завданням на сучасному етапі розвитку Державної прикордонної служби України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Загальнотеоретичні і деякі прикладні проблеми станів індивіда у контексті його професійної діяльності були предметом досліджень Т. С. Кириленко, С. М. Миронця, О. В. Тімченка, В. М. Юрченка, Т. В. Якимчука, Н. М. Данилової, Л. О. Китаєва-Смик, А. Б. Леонової, Т. А. Немчина, С. М. Томчука. Результати аналізу зазначених та інших робіт свідчать, що суть поняття “стан людини” залишається нез'ясованим. Це пов'язано з тим, що дослідники опираються на різні рівні функціонування людини: фізіологічний, психологічний чи обидва

одночасно. Слушним нам видається твердження Є. П. Ільїна, який відзначає, що “...якщо розглядати стани людини, а не окремих її функціональних систем, у будь-якому функціональному стані присутнє психічне, а в будь-якому психічному – фізіологічне. Проте, оскільки багато психічних станів піддаються лише спостереженню або вивчаються лише інтроспективним методом, за самозвітами людей, без залучення фізіологічних методик, то створюється враження, що вони є чисто психологічними. І ця обставина надзвичайно ускладнює розробку об’єктивної класифікації станів людини” [3, с. 10].

**Мета статті** – проаналізувати наукову літературу за обраною проблемою, визначити структурні елементи моделі й охарактеризувати їх зміст і призначення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Існують різні розуміння сутності психічних станів. М. Д. Левітов визначав психічний стан як цілісну характеристику психічної діяльності за певний період, що показує своєрідність перебігу психічних процесів залежно від предметів та явищ дійсності, які вони віддзеркалюють, попереднього стану і психічних властивостей особистості [2, с. 11]. Ю. Є. Сосновікова відзначає, що стан – це компонент психіки, а поняття психічних станів повинно враховувати все те, що в конкретний відрізок часу відбувається в психіці людини [4]. У “Психологічному словнику” психічні стани визначаються як “психологічна категорія, до складу якої входять різні види інтегрованого віддзеркалення впливу на суб’єкт як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів без виразного усвідомлення їх наочного змісту” [5, с. 287]. М. І. Дьяченко та Л. О. Кандилович вважають, що стан – це цілісна, тимчасова і динамічна характеристика психічної діяльності, яка, закріплюючись, може переходити в стійку властивість особистості [6].

У найширшому розумінні психічний стан – це реакція функціональних систем на зовнішні та внутрішні впливи, спрямована на отримання корисного для організму результату (адаптації до наявних, у тому числі і мінливих, умов існування) [3, с. 17–18]. Корисний результат виражається у збереженні

цілісності організму та забезпеченні його нормальної життєдіяльності в наявних умовах. Проте, як відзначав П. К. Анохін, було б зовсім непрогресивним для живої природи, якби метою системи були пошуки лише стійкого стану. "... Система "прагне" отримати запрограмований результат і заради результату може піти на найбільші збурення у взаємодіях своїх компонентів... Саме результат при утрудненні його отримання може привести всю систему в крайній неспокійний та зовсім нестійкий стан" [7, с. 31]. Звідси можна зробити висновок, що стан – це реакція функціональної системи, спрямована не лише на збереження її стійкості, але й на зміни з метою адаптації до нових умов існування. На думку Є. П. Ільїна, це основне призначення психофізіологічних станів [3, с. 25].

У нашому дослідженні ми будемо виходити з того, що психологічна готовність керівника до управління організаційними змінами – це психічний стан, який активізується з початком організаційних змін і виявляється через системну адаптаційну реакцію особистості на зовнішні та внутрішні подразники, що формується під впливом системи знань, умінь, навичок, мотивів, стилю саморегуляції керівника, спрямовується на збереження її цілісності і рівноваги та забезпечує прийняття адекватних управлінських рішень в умовах професійного середовища, яке змінюється. При цьому організаційні зміни можуть мати різнобічний характер, тому природно, що різні за характером зміни потребують від керівників і різних адаптаційних реакцій.

Метод моделювання психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації було використано М. В. Москальовим [8, с. 36]. На його думку, їх психологічна готовність структурно складається з мотиваційного, когнітивного, операційного й особистісного компонентів.

Мотиваційний компонент психологічної готовності складається з орієнтації на мотиви вибору професії; схильності до ризику, що враховує позитивні та негативні наслідки змін; потреби у досягненні успіху. Він може визначити мотиваційну зрілість і рівень сформованості мотивації майбутнього менеджера до управління змінами в організації [8, с. 37–38].

Когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації визначає професійну обізнаність майбутніх менеджерів та має такі складові: рівень професійних знань щодо особливостей професії і психологічних особливостей управління змінами в організації; рівень управлінських знань щодо структури й основ управління, особливостей прийняття управлінських рішень, впливу на працівників; рівень глобального мислення. Змістом когнітивної складової психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації може бути інтегративна якість – професійна обізнаність майбутніх менеджерів щодо управління змінами в організації [8, с. 38–40].

Операційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації визначає готовність діяти заповзятливо та незалежно, креативно і складається зі здатності: до підприємницької діяльності; розв'язувати професійні ситуації за конкретних умов, уміння аналізувати та діяти швидко за умов змін, здійснювати пошук оптимальних варіантів рішення професійних завдань з урахуванням специфіки конкретної ситуації; діяти гнучко і творчо за умов змін, уміння майбутнього менеджера виявляти себе під час управління змінами в організації креативним, здатним знаходити ефективні рішення та способи поведінки за нових виробничих ситуацій; долати стереотипність мислення та поведінки за незвичних ситуацій. Інтегральною узагальнюючою характеристикою операційної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є професійна конкурентоздатність [8, с. 40–42].

Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації становить сукупність індивідуально-психологічних особистісних якостей, які допомагають в управлінні змінами в організації, а саме: рішучість, що надає змогу поводитися майбутнім менеджерам рішуче, проте залишатися розважливими і спокійними; здатність до адаптаційної мобільності, що сприяє швидко й ефективно запроваджувати

нові ідеї задля ефективного функціонування організації; відповідальність як високий показник суб'єктивного контролю, емоційної стабільності [8, с. 42–43].

Модель, запропонована М. В. Москальовим, не може бути взята нами за основу через кілька причин. По-перше, у зазначеній моделі готовність розглядається як комплекс чинників, а не психічний стан людини, що не відповідає обраній нами концепції. По-друге, нам видається дещо штучним виокремлення окремо когнітивного та операційного компонентів, що, на нашу думку, порушує дидактичну послідовність – від знань до вмінь і навичок.

Ми визначаємо психологічну готовність як психічний стан, що зумовлює велику розмаїтість можливостей для її моделювання й описування і викликає необхідність проаналізувати сутність поняття “психічний стан”. Уперше психічний стан як самостійну категорію на початку тридцятих років виокремив В. М. Мясіщев. Серед перших публікацій про стани людини була стаття О. О. Чернікової “Стартова лихоманка”, яку було надруковано у 1937 році. Проте, першою фундаментальною спробою обґрунтувати проблему психічних станів була монографія М. Д. Левітова “Про психічні стани людини”, опублікована у 1964 році [2]. У подальшому дослідження проблеми нормальних станів людини розділилося на два напрямки: фізіологи та психофізіологи вивчали функціональні стани, а психологи – емоційні і психічні. Однак, Є. П. Ільїн відзначає, що межі між цими станами часто є настільки розмитими, що різниця полягає лише в їх назві [3, с. 8].

Відзначимо, що для побудови моделі нами використано системно-функціональний підхід до аналізу структури регуляторних процесів О. О. Конопкіна. Ми виходили з такого: якщо психологічна готовність – це динамічний психічний стан, основною функцією якого є адаптація психіки керівника до управлінської діяльності в умовах організаційних змін, то її можна розглядати як дихотомію стану, що розвивається та змінюється у часі, і процес саморегуляції, який впливає на зміни у стані. Згідно з концепцією О. О. Конопкіна, процес саморегуляції може бути подано як цілісну, замкнуту (кільцеву) за структурою, інформаційно відкриту систему. Вона реалізовується

взаємодією функціональних ланок (блоків), підставою для виокремлення яких (за принципом необхідності та достатності) є властиві їм специфічні (окремі, компонентні) регуляторні функції. Системна “співпраця” цих функцій реалізує цілісний процес регуляції, що забезпечує досягнення прийнятої суб’єктом мети [9]. Результати аналізу наукової літератури надали нам можливість включити до складу моделі психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами такі компоненти: когнітивно-операційний, особистісно-смысловий, регулятивний (див. рисунок).

Розглянемо їх більш детально. До складу когнітивно-операційного компоненту ми включили систему знань, умінь і навичок управління в умовах організаційних змін, поєднану з інформованістю про зміст змін та життєвим і службовим досвідом, що впливає на усвідомлення, об’єктивність аналізу й оцінки характеру організаційних змін, які запроваджуються в організації. Зазначений компонент має подвійне значення.

В усіх проаналізованих нами дослідженнях, де йдеться про управління змінами в організації, керівники апріорі розглядаються як такі, у яких не виникає опору організаційним змінам. Їхні дії розглядаються виключно в організаційному, управлінському ключі – що, у якій послідовності робити, на що звертати увагу. При цьому дослідники забувають, що керівник – така ж сама людина як і будь який інший працівник організації і так само може по-різному ставитися до організаційних змін. Тому змістом когнітивно-операційної складової психологічної готовності керівників до управління організаційними змінами є інтегративна якість – професійна обізнаність щодо управління змінами в організації [8, с. 39]. У контексті управління організаційними змінами професійна обізнаність – це сукупність професійних, управлінських знань, підкріплених знаннями про стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її місце у соціумі, напрямки і перспективи розвитку, сутність управління змінами. Уміння та навички, як складові когнітивно-операційного компоненту, визначають готовність керівника діяти креативно; самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням

психологічних особливостей управлінської ситуації; уміти ефективно спілкуватися з підлеглими; урахувати в роботі індивідуально-психологічні особливості підлеглих, їх творчий потенціал тощо.

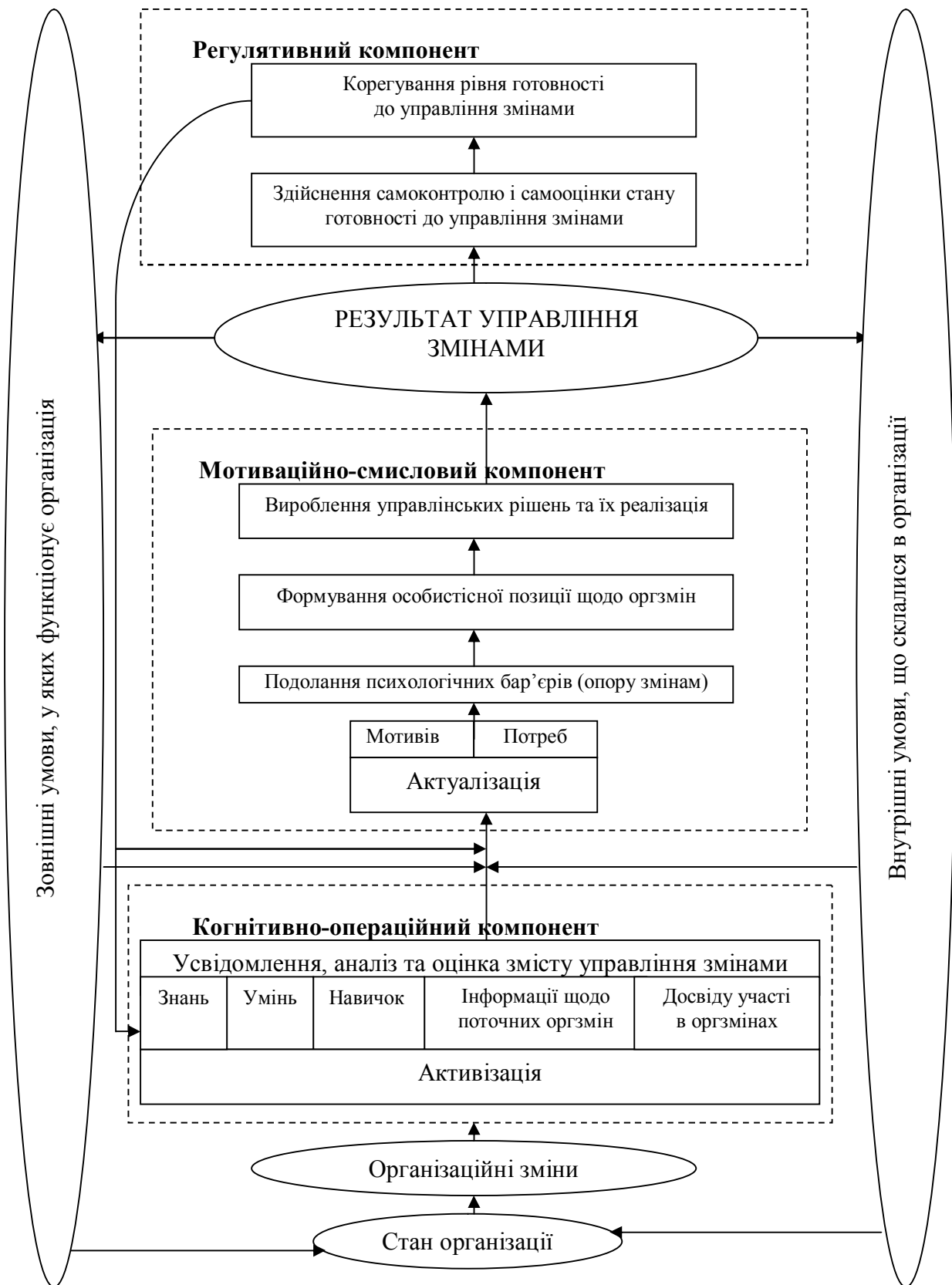


Рисунок – Модель психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами



Чим більшим є позитивний службовий досвід управління в умовах організаційних змін, накопичений керівником, тим вищим – рівень його психологічної готовності до управління в умовах, які динамічно змінюються. Чим більший життєвий досвід має керівник, тим спокійніше він реагує на можливі організаційні зміни, тим вираженішими є його психічні реакції і практичні дії. У підсумку когнітивно-операційний компонент забезпечує усвідомлення, аналіз та оцінку керівником змісту і характеру змін, що започатковано в організації та надає йому можливість виробити особисте ставлення до змін в організації, яке стає підґрунтям для його управлінських рішень.

Мотиваційно-смысловий компонент – мотивація до ефективної реалізації управлінських завдань в умовах організаційних змін, що ґрунтується на уявленнях про можливість задоволення професійних, кар'єрних, особистісних (у тому числі матеріальних) потреб у разі успішного проведення організаційних змін. Рівень мотивації визначає ефективність подолання керівником власних психологічних бар'єрів (опору змінам), його особистісну позицію щодо організаційних змін.

Л. Е. Орбан-Лембрик під психологічним бар'єром розуміє “наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому “Я” (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до “подразників”, прагнення захиститися від них” [10, с. 285], і називає такі психологічні бар'єри:

1. Бар'єр некомпетентності. Виникає у невпевнених у своїх силах керівників, які побоюються, що після змін не зможуть як слід виконувати свої обов'язки. Це спричинено їх сумнівами у здатності підвищити свою кваліфікацію чи перекваліфікуватися.

2. Бар'єр навичок, звичок, традицій. Породжують його намагання керівника зберегти існуючий спосіб роботи.

3. Бар'єр ідилії. Він є породженням задоволення керівників усіма умовами (статусом, матеріальним забезпеченням тощо). Іноді вони задоволені надто малим, оскільки не знають, що можна працювати та жити краще.

4. Бар'єр збільшення навантаження. Інновації, як правило, супроводжуються підвищенням інтенсивності управлінської праці. Такі зміни керівники сприймають як збільшення навантаження, що і зумовлює негативне ставлення до них.

5. Бар'єр компенсації та винагороди. Цей бар'єр властивий передусім тим, хто намагається будь-що уникнути незручностей. Виявляється він через переживання, пов'язані з невпевненістю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані. Переживають керівники і через невизначеність посади в майбутньому.

6. Бар'єр зміни місця роботи. Результатами нововведень часто бувають структурні переміщення, скорочення штатів тощо. За таких обставин керівники не впевнені, що нова робота чи нова посада буде кращою. Це породжує пасивність або опір змінам.

7. Бар'єр "шефа". Він виникає через невпевненість у тому, що керівники вищого рівня впораються з новими завданнями (недостатня компетенція, професійна підготовка, організаторські здібності тощо).

8. Бар'єр "соціальний затишок". Працюючи певний час у колективі, керівник набуває відповідного статусу, який з роками підвищується, що сприяє задоволеності своїм становищем. За нововведень керівники остерігаються, що цей статус може похитнутися, зруйнуються раніше сформовані відносини [10, с. 283–284].

Результати подолання психологічних бар'єрів визначають особистісну позицію керівника щодо змін в організації. Такими позиціями можуть бути:

противник – негативно ставиться до нововведень, надає перевагу традиційним методам, способам, формам управління, іноді чинить опір конкретному нововведенню, намагається залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився;

скептик (вербальний противник) – на словах виявляє незадоволення нововведеннями, однак за власною ініціативою не вдається до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни;

нейтрал – байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень, вважає, що нововведення не вплине на його службову діяльність, а якщо вплине, то незначною мірою;

прихильник – схвалює і на словах підтримує нову ідею, однак у конкретній справі є малоініціативним. Іноді в нього виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанту змін;

ентузіаст – як ініціатор або активний прихильник змін, підтримує їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагається залучити до нової справи якомога більше людей в організації та відповідним чином керує підлеглими [10, с. 280–282].

Слід також вказати на особливості реагування на інновації, які суттєво залежать від характеру і темпераменту людини. Найчастіше бувають такі поведінкові реакції:

споглядальне реагування, що виявляється як індиферентність, пасивність, байдужість;

стихійно-повсякденне реагування, яке залежить від подій та обставин життя;

активне реагування, виявами якого є або агресивне відкидання (ворожнеча), незгода (критика, осуд), конформне прийняття (пристосування, лицемірство тощо), творчо-перетворювальне прийняття, співвіднесене із сенсом життя, логікою суспільних тенденцій, або радісне прийняття, коли беззастережно сприймаються будь-які зміни;

тривожне реагування, що залежить від особистісних властивостей та якостей індивіда (низька самооцінка, сором, почуття провини, уповільнені реакції, підозрілість тощо) [10, с. 285].

Очевидно, що від позиції, яку займе керівник стосовно змін, і його поведінкових реакцій на них залежить зміст та ефективність управлінських

рішень щодо впровадження організаційних змін, які він буде приймати й які будуть матеріалізовані в результати його управлінської діяльності. Проте, які б ці результати не були, вони будуть змінювати стан як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Ці зміни будуть впливати на стан організації, зміст змін, які вона проводить, а також викликати корекцію мотиваційно-потребнісного комплексу мотиваційно-сміслового компонента та впливати на стан психологічної готовності до управління організаційними змінами. Виходячи з результатів управлінської діяльності в умовах змін в організації, рівень психологічної готовності керівника до управління ними може як підвищуватися, так і знижуватися. Стале зростання психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами забезпечує наступний її компонент.

Регулятивний компонент – рефлексія на власне ставлення до організаційних змін, процес та результати власної діяльності, самоконтроль і самооцінка власної готовності до управління організаційними змінами, здатність до розуміння власних помилок і корегування особистісної позиції щодо організаційних змін та управління ними. Складові регулятивного компоненту надають можливість корегувати зміст когнітивно-операційного компоненту: актуалізувати нові знання, накопичені у процесі управління організаційними змінами; стимулювати отримання тих знань, яких не вистачає у практичній діяльності; аналізувати, які нові вміння і навички отримано й які потребують удосконалення, збільшують розуміння змісту змін, які проводяться, а також збагачують життєвий та службовий досвід. Усе впливає на оцінку організаційних змін і викликає подальші зміни у психологічній готовності до управління ними.

**Висновки.** Отже, запропонована нами модель відображає основні властивості психологічної готовності керівника до управління організаційними змінами як психічного стану: цілісність психічної діяльності за певний період; залежність перебігу психічних процесів від предметів та явищ дійсності, що вони віддзеркалюють, попереднього стану і психічних властивостей

особистості; адаптаційний характер, який забезпечує збереження цілісності та рівноваги особистості керівника; запрограмованість на результат.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Розроблена нами модель може бути основою для подальших досліджень психологічних особливостей готовності керівників до управління організаційними змінами у Державній прикордонній службі України, зокрема, виявлення її поточного рівня, розроблення інструментарію для її підвищення, розроблення практичних рекомендацій з психологічної готовності керівників до управління організаційними змінами.

### **Список використаної літератури**

1. Никандров, В. В. Экспериментальная психология / В. В. Никандров. – 2-е изд., доп. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 510 с.
2. Левитов, Н. Д. О психических состояниях человека / Н. Д. Левитов. – М. : Наука, 1964. – 343 с.
3. Ильин, Е. П. Психофизиология состояний человека / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2005. – 412 с.
4. Сосновикова, Ю. Е. К вопросу об определении понятия и принципах классификации психических состояний человека / Ю. Е. Сосновикова // Вопросы психологии. – 1968. – № 6. – С. 112–116.
5. Психологический словарь / [Айрапетянц А. Т., Альтман Я. А., Анохин П. К. и др. ; редкол. : В. В. Давыдов и др.]. – М. : Педагогика, 1983. – 447 с.
6. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психологический аспект / И. М. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, В. А. Пономаренко. – Минск : Изд-во “Университетское”, 1985. – 206 с.
7. Анохин, П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П. К. Анохин // Кибернетика функциональных систем : Избр. тр. / П. К. Анохин ; под общ. ред. К. В. Судакова. – М. : Медицина, 1998. – 397 с.
8. Москальов, М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : дис. ... кандидата психол. наук / Москальов М. В. – К., 2009. – 280 с.

9. Конопкин, О. А. Психическая саморегуляция произвольной активности человека. Структурно-функциональный аспект / О. А. Конопкин // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 5–12.

10. Орбан-Лембрик, Л. Е. Психологія управління : посібник / Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.

*Рецензент: кандидат психологічних наук, доцент Поліщук М. М.*

Стаття надійшла до редакції 15.11.2013.

***Карпилянський Д. А., Король А. С. Модель психологічної готовності керівників к управленню організаційними змінами в Державній пограничній службі України***

*В статті приведена модель, яка відображає основні властивості психологічної готовності керівника к управленню організаційними змінами і розглядається як психологічний стан, обґрунтовується і аналізується її зміст.*

***Ключові слова:*** модель психологічної готовності, когнітивно-операційна складова, особистісно-смысловая складова, регулятивна складова.

***Karpilianskyi D. A., Korol A. S. The model of psychological readiness of the chiefs to management of organizational changes within the State Border Guard Service of Ukraine***

*This article explores the model of psychological readiness of the chiefs to management of organizational changes which is considered to be a psychological state. Also the article substantiates and analyzes the content of its structural components.*

***Key words:*** model of psychological readiness, cognitive and operational component, personality and semantic component, regulative component.