



Ольга Косенчук,  
м. Кривий Ріг

УДК [159.922.7:316.6]:378

## ПІДВИЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВЕКТОР

*В статті проаналізована і обоснована необхідність підвищення рівня управленчеської компетентності спеціалістів промислових підприємств в режимі послєдипломного освіти; презентована програма освітньої діяльності курсів підвищення психологічеської компетентності управленців промислових підприємств.*

*Автором проведено моніторингове дослідження середі вказаної вище цєлевої групи з цєлю опрєдєлення рівня управленчеської компетентності, найбільшх труднощєх, котрєх встрєчаються в практичеської діяльності. По результатах моніторингового дослідження, запросам учасників, а також їх керівитєлєх була розроблена програма освітньої діяльності курсів підвищення кваліфікації для спеціалістів ПАО «Южний ГОК».*

*Інноваційна цєнність програми заклєчується в її тренінговом форматє освіти, «суб'єкт-суб'єктном» підходє, когдє курсанти виступають активними учасниками учєбног процесу. В програмі цєлесобразно сочєтаються активні і інтерактивні методи освіти, моніторинги і т. д.*

**Ключевє слова:** *програма, психологічеська компетентність, неперервне освітє, модульне освітє, управленці промислових підприємств.*

*In this article, the necessity of managerial competence improving of specialists at industrial enterprises in the mode of Postgraduate Education is analyzed, educational program of managers industrial enterprises' psychological competence is presented. Author made monitoring research of target group mentioned above with the aim to define the level of managerial competency and to specify the biggest difficulties which could happen during the practical activity. According to the results of monitoring investigation, member's and their manager requests, the program of qualification courses for specialists of public joint-stock company 'Iuzhnyy Gok' had been developed. The innovational value of this program is in it training form of education, the 'subjective and objective approach' when trainee take an active part in educational process. Active and interactive methods of education are rationally connected in this program, like monitoring and so on.*

**Key words:** *program, psychological competence, continuing education, modular training, managers of industrial enterprises.*

Формування конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить від забезпечення дієвої системи управління на основі розвитку психологічної компетентності його фахівців. На розв'язання цієї проблеми спрямовує прийнятий Закон «Про вищу освіту». Згідно статті 10 зазначеного документа, ефективність управління значною мірою визначається вміннями керівників взаємодіяти з працівниками, враховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості, створювати у процесі управління умови для реалізації поставлених завдань, задоволення потреб та інтересів працівників.

Враховуючи сучасні тенденції, ми звернулись до визначення можливостей системи безперервної освіти, такої її складової, як психологічна підготовка управлінських кадрів промислових підприємств, у розв'язанні завдань, що є на часі.

Науково-теоретичним підґрунтям стали класичні праці, що дозволяють осмислити особливості психології управління. Це праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: Dzh. Adair, M. Armstrong, D. Collings, S. Machado, Mak Gregor, R. Klaus, D. Kolynz, S. Covi, Stogdil, O. Андрєєв, Л. Балабанова, O. Батяєв, M. Виноградський, M. Дьяченко, Л. Кандибович, Л. Карамушка, P. Кричевський, B. Моляко, B. Паригін, A. Свенцицький, B. Третьяченко.

На підставі проведеного аналізу літературних джерел нами визначено ключові позиції.

Формування психологічної компетентності керівних кадрів – це проблема, що має давню дослідницьку історію, систематично розглядається науковцями у різних сферах:



промисловій, банківій, освітній, туристичній, діяльності внутрішніх органах, режимних об'єктів, бізнес-корпорацій, торгових підприємств тощо, що підтверджує її актуальність.

Система психологічної підготовки керівних кадрів будується на врахуванні особливостей усвідомлення управлінської діяльності керівниками, накопичення ними управлінського досвіду під час розв'язання певних завдань, що сприяє виникненню конкретних потреб, пов'язаних з розв'язанням управлінських проблем і, відповідно, підвищенням власної психологічної компетентності.

Виходячи зі зазначеного вище, система підвищення психологічної компетентності управлінців має відображати логіку розробки та прийняття управлінських рішень, послідовність реалізації управлінських технологій, результативність супроводу та реалізації завдань управління, а також адресність розкриття психологічних проблем.

Такий підхід обумовлює постановку мети, якою є обґрунтування алгоритму розробки програми підвищення психологічної компетентності управлінців промислових підприємств на основі професійного запиту цільової групи підвищення кваліфікації.

Діяльність з обґрунтування вказаного алгоритму здійснювалась на основі курсів психолого-педагогічного мінімуму відділу перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів при Криворізькому педагогічному інституті ДВНЗ «Криворізький національний університет».

Першим кроком на шляху розробки алгоритму стало опитування слухачів (група управлінців кількістю 25 осіб одного з провідних промислових підприємств м. Кривого Рогу) з метою визначення психологічних управлінських проблем на підставах аналізу ними власної управлінської діяльності.

Систематизація даних опитування дозволила нам структурувати проблематику та визначити «топ-п'ятірку» визначальних для певної групи управлінських похибок, серед яких:

- недостатня гнучкість використання навичок психологічної підготовки для розв'язання поточних управлінських проблем – 29 %;
- стереотипізація прийомів безконфліктної конструктивної взаємодії та спілкування – 28 %;
- протиріччя у розумінні мотиваційних механізмів впливу на членів трудового колективу – 26 %;
- шаблонність усвідомлення психологічного змісту планування, моніторингу та контролю – 13 %;
- зведення психологічного сенсу командотворення та командної діяльності до організації змінних робочих груп – 4 %.

Відповідно до «топ-п'ятірки» визначальних для групи управлінських похибок нами розроблена адресна програма підвищення психологічної компетентності слухачів курсів підвищення кваліфікації.

У межах цієї програми «топ-п'ятірку» управлінських похибок ми представили у вигляді модульного проектування з психологічного вектора особистісного, індивідуально-психологічного, соціального, організаційно-методичного спрямування.

Розглянемо детальніше їх відповідність навчальним завданням алгоритму підвищення психологічної компетентності управлінських кадрів.

*Вектор особистісного спрямування* має на меті професійний саморозвиток особистості керівника, його компетентності у виконанні управлінських функцій. Цей вектор забезпечується реалізацією модуля програми «*Психологічна характеристика суб'єкта управління*».

*Вектор індивідуально-психологічного спрямування* орієнтує на вивчення індивідуально-психологічних особливостей членів колективу, відпрацювання навичок безконфліктного спілкування, врахування інтересів та потреб організації та потенційних можливостей працівників, мотивування працівників до досягнення поставленої мети. Такий вектор розкривається змістом модулю «*Психологічна характеристика процесу управління*».

*Вектор соціального спрямування* дозволяє сформувати звернути увагу керівників на необхідність розуміння соціальних факторів, що впливають на управлінську діяльність,



відпрацювання механізмів соціалізації фахівців підприємства. Питання налагодження міжсекторної та міжвідомчої взаємодії, залучення спеціалістів різних сфер для розв'язання поставлених завдань розглядаються у модулі «Психологічний аналіз управління в системі функціонування промислових підприємств».

Вектор організаційно-методичного спрямування орієнтовано на відпрацювання навичок планування, моніторингу та контролю, а також формування управлінських компетенцій, підвищення рівня методичної грамотності управлінців і наскрізно проходить через навчальні модулі.

Ця програма є адресною для конкретної цільової групи, відповідає її потребам, інтересам, фаховому рівню та специфіці організації. Розрахована на 18 годин теоретичної та практичної діяльності у системі післядипломної освіти.

1. Під час теоретичного етапу керівники підвищують рівень інформованості з питань психології управління, організаційно-методичної діяльності, психологічних технологій управління, стилях керівництва тощо. На етапі практичної діяльності учасники вдосконалюють власну психологічну управлінську майстерність.

2. Під час навчання використовують різні форми і методи діяльності: тренінги, тематичні семінари, дискусії, ділові ігри, круглі столи, тощо.

3. Упроваджуючи форми і методи діяльності, кожен керівник має змогу на практиці спробувати різні моделі управління, соціальні ролі, проаналізувати їх переваги та недоліки. При цьому він має нагоду обрати більш прийнятний стиль управління, що є передумовою отримання досвіду управлінської діяльності, налагодження міжособистісних зв'язків з членами колективу. Для керівника важливо не тільки задовольняти власні потреби, а й розв'язувати суспільно значущі для колективу завдання.

У процесі вивчення навчального курсу слухачі розширюють знання щодо змісту, структури, психологічного компоненту процесу управління, аналізують основні фактори та умови підвищення ефективності управління, пов'язані з діяльністю суб'єкта, специфікою об'єкта управління, а також їхньою успішною взаємодією.

Зміст кожної теми курсу розкривається на основі впровадження тріади активних форм навчання, побудованих на основі використання проблемно-пошукових методів навчання з урахуванням специфіки модуля.

Зупинимося детальніше на змістовому насиченні модулів, характеристиці форм і методів, що окреслено вище.

Ефективною формою діяльності з керівниками є організація й проведення *тренінгів*. Тренінг (від. англ. *train* – тренувати, тренуватися) обумовлює сукупність групових методів формування вмінь та навичок самопізнання, спілкування і взаємодії людей у групі. Базовими засобами тренінгу є групова дискусія і рольова гра в різних їх модифікаціях і поєднаннях [1]. Мета тренінгу – сформувати та вдосконалити загальну комунікативну готовність особистості, сформувати специфічні комунікативні вміння. Практика тренінгу орієнтована на розвиток особистості, усвідомлення власних потреб, інтересів, урегулювання відносин з оточуючим середовищем, удосконалення особистісних якостей, що проявляються у спілкуванні й колективній діяльності.

Доцільною формою діяльності для керівників є *дебати*. Для проведення дебатів створюються групи керівників, які співпрацюють у процесі осмислення і висловлювання відповідних аргументів. Дебати спрямовані на розвиток таких умінь: використовувати різні способи інтегрування інформації; критично осмислювати отриману інформацію; самостійно формулювати гіпотезу; аргументувати власну точку зору та презентувати її; враховувати інші думки, погляди, толерантно ставитися до них; працювати в команді, брати участь у прийнятті рішень; бути відповідальним та ухвалювати рішення в екстремальних ситуаціях.

*Відеолекторій* – ця форма роботи базується переважно на наочному сприйманні інформації, що легше і швидше засвоюється. Під час проведення відеолекторію значна увага приділяється обговоренню проблемних виробничих питань.



*Форум-театр* – інтерактивна форма роботи, спрямована на подолання управлінських проблем. Сутність форум-театру полягає в тому, щоб у межах запропонованої вистави разом із глядачами відшукати способи розв’язання конфліктних ситуацій. Головна мета форум-театру – надання інформації, вироблення вмінь розв’язувати існуючих управлінських проблем конкретної людини, використовуючи досвід інших. Тематично вистави форум-театру можуть присвячуватися стосункам між членами колективу тощо. Сценічна вистава відтворює управлінську проблему, кожний персонаж гри виконує визначену соціальну роль. Головний герой – жертва ситуації, інші персонажі – його оточення. Кількість персонажів визначена сценарієм, конкретною ситуацією. Беручи участь у форум-театрі, глядачі мають змогу не лише познайомитися з проблемною ситуацією, а й розробити алгоритм, створити модель успішної поведінки у складній і, на перший погляд, безвихідній ситуації.

Виконавці головних ролей, основні персонажі під час взаємодії з глядачами повинні чітко дотримуватися характеру персонажів і, разом з тим, враховуючи реакцію аудиторії, адекватно реагувати. Кожна вистава форум-театру по-своєму унікальна й неповторна, адже відтворюється не лише акторами, а й глядачами. У ході вистави актори відтворюють знайому глядачам проблемну ситуацію з реального життя, а глядачі впродовж кількох годин «проживають» цю ситуацію, стаючи на місце головних героїв та намагаючись змінити події на краще. Виконуючи роль замість актора, глядач глибше занурюється в емоційні переживання персонажу, відчуває результат власного втручання.

Особиста участь частіше змінює погляд глядача на проблему. Аудиторія залучається до переживань, драма акторів стає драмою глядачів. Особливість форум-театру – це відсутність рекомендацій глядачам, адже кожна людина вирішує самостійно, як поводитися в тій чи іншій ситуації. Під час постановки кожен може зупинити хід вистави, щоб на власному прикладі показати, як, на його погляд, можна змінити ситуацію [2].

У взаємодії з керівниками традиційно використовується *метод бесіди*, завдання якого за допомогою цілеспрямованих і вміло поставлених питань спонукати управлінців до актуалізації відомих знань і досягти засвоєння нових знань шляхом самостійних роздумів, висновків та узагальнень. Цей метод частіше застосовується тоді, коли нова тема є порівняно нескладною, а у лідерів склалися про неї певні уявлення або встановилися життєві спостереження, що дозволяють осмислити і засвоїти знання евристичним шляхом. Для ефективної участі у житті колективу та поза ним керівник повинен вміти налагоджувати контакти та володіти вміннями конструктивного діалогу.

У перекладі з грецької мови, діалог (dialogos) – це бесіда. В українській мові синонімом до слова іншомовного походження діалог є слова – перемови, переговори. Під час діалогу відбувається взаємопізнання та взаємозбагачення його учасників. Для керівників питання діалогу має особливу значущість, адже за стратегією побудови діалогу, визначення ключових пріоритетів можливо говорити про взаємоповагу та прогнозовані у кожному суб’єкті зміни. Проте управлінці не завжди володіють необхідними вміннями культури діалогу, що знижує результативність досягнення спільної мети. Тому під час підготовки керівників необхідно звертати увагу на: стереотипність мислення, схильність до стигматизації, можливі варіанти застосування ефективних технологій організації діалогу, дотримання правил діалогу, усвідомлення ризиків поразки.

Під час взаємодії з керівниками доцільно використовувати *прес-метод*, реалізація якого дозволяє визначати власну позицію у розв’язанні дискусійних питань. Виокремлено чотири етапи прес-методу: 1) позиція – я вважаю, що...; 2) обґрунтування – тому, що...; 3) власний приклад; 4) висновки. Цей метод дозволяє лідерам пояснити власні думки та сформулювати їх у виразній та стислій формі, що дозволить мотивувати послідовників до діяльності.

*Мозковий штурм* – метод колективного обговорення проблеми, що вимагає нетрадиційного вирішення. Робота здійснюється у групі за таким алгоритмом: генерація ідеї – аналіз проблемної ситуації і оцінки ідей – генерація контрідей. На етапі генерації ідеї будь-яка критика заборонена.



Пізніше отримані у групі ідеї систематизуються, узагальнюються. Потім розглядаються можливі перешкоди реалізації обраних ідей, оцінюються критичні зауваження учасників. Остаточоно відбираються ті ідеї, що не відхилено за допомогою критичних зауважень чи контрідей.

У діяльності з керівниками необхідно використовувати метод «case-study». «Кейс» перекладається з англійської мови як «ситуація». Це реальні, чітко та послідовно описані ситуації педагогічної практики разом із певними фактами, що мають відношення до даної ситуації, та думками, від яких залежить її розв'язання. Учасникам необхідно описати ситуацію розкласти на кейси й проаналізувати кожен з них для загального висновку.

*Метод «рівний – рівному»* передбачає послідовну систему активних дій учасників і ведучого, спрямованих на формування управлінської компетентності, що є орієнтиром ефективного керівництва, через поширення достовірної інформації та зразків управлінської позиції керівника [3].

Цей метод відрізняється від традиційних, по-перше, тим, що керівникам надається роль експертів та ініціаторів соціального впливу на колег; по-друге, управлінці набувають досвіду позитивного впливу на особистості й групи. Така система діяльності забезпечила не тільки реалізацію завдань програми підвищення психологічної компетентності управлінських кадрів, а й продемонструвала можливості психологічних методів та прийомів активізації особистостей, стимулювання до самовдосконалення і професійного саморозвитку.

Таким чином, представлений алгоритм відображає можливості розробки програми підвищення психологічної компетентності управлінців промислових підприємств на основі професійного запиту цільової групи підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє у процесі підвищення кваліфікації за психологічним вектором враховувати конкретні, відповідні до особистісного усвідомлення слухачів особливості логічності, послідовності, результативності, адресності розкриття психологічних проблем.

Використовуючи існуючий запит управлінських кадрів у розробці адресних програм підвищення психологічної компетентності, має сенс в подальшому апробувати представлений алгоритм в інших сферах та цільових групах з тим, щоб відокремити та дослідити оптимальні умови, форми і методи соціально-психологічної діяльності з психологічної компетентності керівників, а також механізми і напрями їх соціально-психологічної підтримки та супроводу управлінської діяльності.

### Використані літературні джерела

1. *Зубковська О.* Социологическая энциклопедия: в 2 т. – Т.1 / Национальный общественно-научный фонд [Текст] / О. Зубковська / рук. научн. проекта Г. Ю. Семигин ; гл. ред. В. Н. Иванов. – М. : Мысль, 2003. – 694 с.
2. *Лях Т.* Використання інтерактивних методів у програмах з формування здорового способу життя [Текст] / Т. Лях, Т. Журавель // Основи громадського здоров'я: теорія і практика : навч.-метод. посіб. / [Т. П. Авельцева, Т. П. Басюк, О. В. Безпалько та ін.] ; за заг. ред. О. В. Безпалько. – Ужгород : ВАТ «Патент», 2008. – С. 152–216.
3. *Оржеховська В.* Превентивна педагогіка: [навч. посіб.] [Текст] / В. Оржеховська, О. Пилипенко. – Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. – 2007. – 284с.

### Bibliography

1. *Zubkovska O.* Sotsyolohycheskaya entsyklopedyya: v 2 t. – T.1 / Natsyonalnyy obshchestvenno-nauchnyy fond [Text] / O. Zubkovs'ka / ruk. nauchn. proekta H. I. Semyhyn ; hl. red. V. N. Ivanov. – M. : Mysl, 2003. – 694 s.
2. *Lyakh T.* Vykorystannya interaktyvnykh metodiv u prohramakh z formuvannya zdorovoho sposobu zhyttya [Text] / T. Lyakh, T. Zhuravel // Osnovy hromadskoho zdorov'ya: teoriya i praktyka : navch.-metod. posib. / [T. P. Aveltseva, T. P. Basyuk, O. V. Bezpalko ta in.] ; za zah. red. O. V. Bezpalko. – Uzhhorod : VAT «Patent», 2008. – S. 152–216.
3. *Orzhekhovska V.* Preventyvna pedahohika: [navch. posib.] [Text] / V. Orzhekhovs'ka, O. Pylypenko. – Cherkasy : Vyd. Chabanenko Yu. – 2007. – 284s.