

УДК 159.9:005;355.237:351.746.1

Вадим ЖУРАВЛЬОВ,

кандидат психологічних наук, доцент,

*Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Б. Хмельницького, м. Хмельницький*

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ
ПІДГОТОВКИ ДО ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ
ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

У статті проаналізовано сутність підготовки до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону, розкрито основні психологічні складові підготовки керівного складу, зокрема такі, як психологічна грамотність, психологічна компетентність та організаційна культура.

Автор охарактеризував психологічні аспекти психологічної підготовки керівників та проаналізував зміст та особливості психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності.

Ключові слова: *тренінг, підготовка керівників органів охорони державного кордону.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток українського суспільства, соціально-економічні зміни, що відбуваються сьогодні, висувають нові вимоги до якості професійно-управлінської діяльності (ПУД) керівників органів охорони державного кордону (ООДК). Останнім часом у психологічній практиці стає очевидним,

що успішність діяльності та розвиток керівників ООДК залежить від якості рівня психологічної підготовки/готовності. Це обумовлено тим, що керівник ООДК повинен організовувати міжособистісну взаємодію між різними категоріями персоналу при вирішенні різних видів завдань з охорони державного кордону, організації роботи відділів прикордонної служби та пунктів пропуску.

Сучасна психологія пропонує два основних підходи до визначення психологічної готовності особистості до діяльності: функціональний та особистісний. З позиції функціонального підходу психологічну готовність можна визначити як певний стан психічних функцій, що забезпечує достатній/необхідний/високий рівень досягнень при виконанні певного виду діяльності. У межах особистісного підходу психологічна готовність є результатом підготовленості до певної діяльності. На наш погляд, підготовка до ПУД керівників ООДК в умовах змін – це процес формування психологічної готовності для належного виконання управлінських функцій через розвиток психологічної грамотності, психологічної компетентності та організаційної культури. Необхідно звернути увагу на те, що факт наявності організаційної культури – це свідчення професіоналізму в діяльності керівних кадрів та їхньої психологічної готовності до ПУД. Психологічна готовність керівників ООДК до ПУД успішно формується через створення умов для здобуття організаційно-психологічних знань щодо управління в організації, розвитку необхідних навичок і вмій, адекватної самооцінки значущих особистісних якостей. Ефективно впливає на формування психологічного потенціалу впровадження тренінгових занять/модулів, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг у межах організації.

Базуючись на вищезазначеному, варто удосконалювати та реалізовувати тренінгові програми організаційно-психологічного спрямування в системі професійної підготовки персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Беручи до уваги погляди дослідників щодо психологічної готовності особистості до діяльності (С. Буднік, М. Дьяченко, Л. Кандибовича, Т. Олійник, Л. Орбан-Лембрик та інших), ми дійшли висновку про те, що психо-

логічна готовність до професійно-управлінської діяльності керівників ООДК – це професійно важлива властивість, що передбачає наявність у особистості психологічного потенціалу для реалізації професії знань, спеціальних умінь і навичок керівника, а також набір якостей, що забезпечують ефективність управлінської діяльності під час виконання оперативно-службових завдань в умовах ситуативних змін. Організаційно-психологічними передумовами виникнення готовності до виконання професійно-управлінської діяльності є розуміння/мотивація, усвідомлення відповідальності, бажання успіху, необхідність упровадження конструктивних змін, розвиток організаційної культури, визначення послідовності, алгоритмів та способів роботи керівного складу.

У психолого-педагогічній літературі зустрічаються різні підходи до визначення поняття “ефективність” у соціальних системах. Так, у психології під ефективністю системи розуміється її здатність виконувати поставлені завдання в певних умовах функціонування. Тому, розділяючи підхід Л. Кудряшова, який вважає, що ефективність управлінської діяльності може бути виміряна методом “бальної оцінки за окремими якостями”, методом “оцінки мети” та за допомогою “тестових методик” [4], на наш погляд, актуально впроваджувати в систему підготовки керівного складу тренінгову форму занять.

У контексті аналізу інтерактивного методу, яким є тренінг, і його практичного значення в ПУД керівників ООДК необхідно згадати позиції О. Еверетта [14, 123 с.]. Основний зміст його ідеї полягає в тому, що ми часто комплексуємо, не віримо у власні сили, так і не “народившись”.

Процес психологічної підготовки/готовності фахівців різного профілю професійної діяльності привертала увагу науковців, зокрема В. Андросюка, О. Бандурки, В. Барка, Г. Воробйова, М. Корольчука, О. Тімченка, М. Томчука, В. Ягупова; у сфері діяльності прикордонників – В. Журавльова, О. Лазоренка, О. Матеюка, С. Мула, О. Новака, Є. Потапчука, О. Сафіна та ін. Процес підготовки до професійно-управлінської діяльності часто розглядають у контексті підвищення професіоналізму. Дослідники вважають, що професіоналізм як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління є інтегральною сукупністю індивідуальних, особистісних

та суб'єктивно-діяльнісних якостей, які дають можливість на максимальному рівні психологічної готовності вирішувати завдання в інтересах організації та її підрозділів.

Водночас доводиться визнати, що проблему підготовки до ПУД керівників ООДК в умовах змін досліджено недостатньо. Теоретичний аналіз проблеми організації ПУД та практика підготовки керівників ООДК дозволяє стверджувати, що використання тренінгової підготовки керівного складу дозволить значно підвищити результативність ПУД в умовах організаційних змін.

У наш час дослідники Л. Карамушка, О. Філь, М. Москальов [8; 10] Л. Балабанова, О. Сардак [1], І. Скібіцька [15] та інші звертають увагу на необхідність змін у процесі підготовки керівників з урахуванням нових вимог до процесу управління й підготовки керівників-професіоналів, здатних ефективно керувати різними галузями виробництва, оновлювати свої знання, постійно навчатись, адаптуючись до нових умов соціального середовища.

Метою статті є психологічні особливості результатів організаційно-психологічної підготовки до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону.

Виклад основних результатів дослідження. Для виявлення реального стану і визначення умов підвищення психологічної готовності до творчого вирішення завдань управлінської діяльності серед керівного складу ООДК був проведений цілеспрямований констатувальний експеримент з вивчення стану справ в органах охорони кордону і навчально-виховному процесі НАДПСУ. При цьому основну увагу було зосереджено на дослідженні основних зовнішніх критеріїв ефективності, що сприяють процесу підготовки і навчання, – ефективності управлінської діяльності різних категорій офіцерів-прикордонників (за віковою й посадовою ознакою) та психолого-педагогічних умов, що впливають на рівень психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності та на її підвищення. Установлено, що ними є:

усвідомлення керівним складом значення, особистісного смислу поняття “психологічна готовність до професійно-управлінської діяль-

ності” для успішного виконання професійних обов’язків у майбутньому та їх ставлення до її формування і саморозвитку;

система (форми, зміст тощо) формування психологічної готовності до вирішення завдань професійно-управлінської діяльності в умовах оперативно-службової діяльності;

рівень професійного саморозвитку керівників ООДК для забезпечення завдань професійно-управлінської діяльності;

рівні підготовки керівного складу до професійно-управлінської діяльності на психологічних засадах;

організаційне гальмування процесів підготовки до психологічної готовності для вирішення завдань професійно-управлінської діяльності з боку організаційних структур, окремих керівників/фахівців із підготовки персоналу;

особливості впливу випадкових факторів, стереотипів управлінської діяльності на розвиток окремих складових психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності.

Саме тому під час розробки тренінгу “Організаційно-психологічна підготовка до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону” основний акцент автором спрямовано на врахування психологічних особливостей функціонування ООДК та професійної діяльності керівного складу, практичні розробки західних та вітчизняних фахівців [10; 11; 14–16].

Розробка тренінгу здійснювалась на основі результатів тренінгових підходів науковців лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, які мають значний науковий внесок у сфері тренінгових технологій з вирішення таких наукових завдань, як: підготовка до управління змінами в організації, формування команд та підготовки персоналу до командної роботи, формування психологічної готовності [8; 9]. Також взяті до уваги наукові погляди і практичний досвід В. Барка [2], В. Лефтерова [10], Л. Мороз [11] в сфері підготовки персоналу органів внутрішніх справ України на основі тренінгових технологій.

Повноцінне професійне зростання керівників ООДК можливе за умов, коли особистість спирається на доброзичливу активну участь оточення

управлінської ланки, коли офіцер домагається професійного визнання/авторитету/лідерства в організації на основі самопізнання, самостимуляції, програмування професійного й особистісного зростання, самореалізації.

Під час упровадження тренінгу “Організаційно-психологічна підготовка до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону” зміст кожного модуля побудовано на основі технологічного підходу та розробки тренінгових програм з психології управління змінами з позиції Л. Карамушки [8]. Зміст запропонованих вправ, ситуативних і творчих завдань, рольових ігор має авторську позицію, проте у розробці програми були використані техніки групової роботи відомих психологів [2; 9; 10; 14; 15]. Автор використав основні ідеї дослідників, проте вони мали інше формулювання/зміст відповідно до мети і завдань тренінгу. Структуру курсу тренінгової підготовки подано у табл. 1.

Як продемонструвала практика, обсяг тренінгу може мати декілька варіантів: програма на 16 годин (4 години на кожний із 4 модулів); 24 години (6 годин на кожний із 4 модулів), 36 годин (9 годин на кожний із 4 модулів). При обмеженні часу можна використовувати окремо кожний модуль в залежно від потреб підготовки персоналу для організації та наявності змін в організації.

Таблиця 1

**Структура курсу тренінгової підготовки
“Організаційно-психологічна підготовка
до професійно-управлінської діяльності керівників ООДК”**

Назва модуля	Основні блоки
1	2
Модуль 1. Сутність та структура психологічної грамотності (ПГ), компетентності (К), організаційної культури (ОК) керівників ООДК	Вступ Блок 1. (Змістовно-смісловий) Аналіз ПГ; К; ОК та основних видів змін в ООДК (1/2/2 год) Блок 2. (Діагностичний) Діагностика психологічних чинників, які впливають на спрямованість змін в ООДК (2/2/4 год)

Продовження табл. 1

1	2
	<p>Блок 3. (Корекційно-розвивальний) Розвиток у керівників організаційно-психологічних умінь та навичок, які необхідні у процесі ПУД (1/2/3 год) Заключна частина</p>
<p>Модуль 2. Організаційно-психологічний інструментарій для підготовки керівника</p>	<p>Вступ Блок 1. (Змістовно-смісловий) Аналіз основних психологічних підходів, які виникають у процесі ПУД для управління змінами в організації (1/2/2 год) Блок 2. (Діагностичний) Діагностика визначення психологічної готовності керівників до ПУД на основі наявних організаційних змін (2/2/4 год) Блок 3. (Корекційно-розвивальний) Розвиток загальних умінь та навичок для психологічного забезпечення готовності керівників до управління змінами в ООДК (1/2/3 год) Заключна частина</p>
<p>Модуль 3. Психологічні детермінанти розвитку ООДК</p>	<p>Вступ Блок 1. (Змістовно-смісловий) Створення моделі психологічної допомоги майбутнім менеджерам щодо управління змінами в організації (1/2/2 год) Блок 2. (Діагностичний) Діагностика якостей, які впливають психологічну готовність управління змінами в організації (1/2/3 год) Блок 3. (Корекційно-розвивальний) Розвиток загальних умінь та навичок для психологічного забезпечення функціонування керівного складу (2/2/4 год) Заключна частина</p>

1	2
Модуль 4. Психологічне забезпечення керівників ООДК	Вступ Блок 1. (Змістовно-смісловий) Аналіз психологічної готовності керівників ООДК до ПУД (1/1/2 год) Блок 2. (Діагностичний) Діагностика психологічних чинників, які впливають на ПУД в організаціях (1/2/4 год) Блок 3. (Корекційно-розвивальний) Розвиток у керівників організаційно-психологічних умінь та навичок для реалізації конкретних завдань, які виникають у процесі управління змінами в ООДК (2/3/3 год) Заключна частина

Для реалізації тренінгових модулів було використано систему методів і форм роботи таких, як: міні-лекції, “криголами”, “мозковий штурм”, групові обговорення, метод незавершених речень, діагностичний інструментарій, корекційно-розвивальні вправи, рефлексивний аналіз, аналіз професійних ситуацій, рольові ігри.

Для більшої наочності та кращого засвоєння матеріалу, що вивчається, під час проведення теоретичних та практичних складових тренінгу широко застосовуються технічні засоби навчання, ПЕОМ і відповідні комп’ютерні програми, навчальні відеофільми. Розроблені тренінгові модулі були успішно апробовані під час реалізації міжнародного проекту “Нове обличчя кордону” для підготовки персоналу в 2017 році (93 % учасників тренінгових груп дали позитивні відгуки за результатами підготовки).

Критеріями психологічної готовності керівників ООДК до ПУД є рівні розвитку когнітивного, операційно-діяльнісного і мотиваційно-ціннісного компонентів. Визначення критеріїв і показників психологічної готовності до ПУД дозволило розробити характеристики різних рівнів розвитку психологічної готовності до ПУД і всебічно оцінити індивідуальний рівень сформованості професійної готовності до творчого вирішення завдань управлінської діяльності у офіцерів-при-

кордонників і слухачів академії та розробити програму її формування під час професійної підготовки.

На основі аналізу літератури [3; 5; 8;10–12] можна зазначити, що для реалізації завдань тренінгу необхідно урахувати психологічні особливості керівників ООДК як суб'єктів психологічної підготовки:

професійні знання;

управлінський досвід;

рівень тривожності, комплекс “загрози авторитету”, ознаки “емоційного/професійного вигорання” тощо;

систему психологічного захисту;

організаційні цінності, критерії оцінки, відкритість до змін в організації тощо (йдеться про те, що якщо інформація як інтелектуальний продукт узгоджується з поглядами керівників, вони будуть мотивовані не лише для її сприйняття, а також використовувати в процесі ПУД, якщо ні – таку інформацію, як правило, вони блокуватимуть).

Під час тренінгів, як показала практика, учасники можуть виражати емоції, почуття, виявляти активність або не виявляти її при вирішенні власних і групових ситуацій. У будь-якому випадку можна констатувати факт набуття кожним членом групи особистого досвіду, розвиток особистості керівника в інтересах організації. Це означає, що йдеться про тренінговий ефект, у результаті якого людина не зможе жити, як раніше, оскільки вона набула нового досвіду (особистого, професійного). Він може виявити себе через великий/малий проміжок часу.

Для забезпечення актуальності/доцільності тренінгової підготовки психологи використовують моніторинг оцінювання рівня складових ПУД. Моніторинг є своєрідним відстеженням, скануванням процесу тренінгу й аналізом відповідності результатів цілям тренінгу за допомогою використання діагностичних методів спостереження, анкетування, тестування, інтерв'ю, експертної оцінки. Це дозволяє здійснювати модернізацію тренінгової програми підготовки персоналу і прогнозувати готовність до змін як необхідного чинника для розвитку і функціонування ООДК.

Основним результатом тренінгової підготовки є психологічна готовність керівників ООДК до ПУД в умовах організаційних змін.

Зазначений вид готовності є складним багатоаспектним особистісним утворенням, що містить комплекс знань, умінь навичок, мотивів та особистісних якостей [5; 9; 15; 16], що забезпечують професійно-управлінську діяльність керівників ООДК. Як аргумент це можна побачити на основі змін кар'єрного зростання серед офіцерів, які отримали зазначений вид освітньої послуги (табл. 2).

Таблиця 2

Результативний аналіз кар'єрного зростання керівників органів охорони державного кордону (на основі тренінгової підготовки)

№ тренінгової групи	Загальна кількість осіб	Кількість офіцерів, що одержали підвищення/пропозиції на керівні посади
Т-група № 1	17	9
Т-група № 2	18	10
Т-група № 3	13	6
Т-група № 4	19	9
Т-група № 5	20	9
Зведені дані	87	43

Висновки. 1. Розроблена автором тренінгова програма підготовки до професійно-управлінської діяльності керівного складу ООДК забезпечує впровадження конструктивних організаційних змін у сфері функціонування керівників ООДК.

2. Під час тренінгів, як показала практика, учасники розвивають свій психологічний потенціал, необхідний в діяльності керівних кадрів, і створюють необхідні умови для впровадження організаційних змін. У будь-якому випадку можна констатувати факт набуття кожним членом групи особистого досвіду, позицій розвитку особистості керівника в інтересах організації.

3. Тренінгова підготовка вибудовується за схемою: досвід – аналіз – висновки – застосування. Функціональність тренінгу залежить від трансформації негативних чинників впливу на ПУД у ході реалізації конструктивних концепцій під час тренінгових сесій. З цього випливає специфіка тренінгу, яка передбачає виявлення/формування організаційних змін у

процесі професійного вдосконалення, особистісного зростання, підвищення загального рівня функціонування керівників ООДК. У результаті керівник набуває навичок, які може відразу використати на практиці, на відміну від класичної методики надання освітніх послуг.

Перспективами подальших досліджень є розробка практичних рекомендацій психологам/тренерам для організації та проведення тренінгів в аспекті підготовки до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону.

Список використаної літератури

1. Балобанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с.
2. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В. І. Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
- Будник С. Визначення рівнів сформованості професійної готовності офіцерських кадрів до творчого вирішення завдань управлінської діяльності / С. Будник // Психологія і суспільство. – 2005. – № 3. – С. 124–129.
- Будник С. М. Комплексна програма підвищення ефективності формування і розвитку професійної готовності офіцерів-прикордонників до творчого вирішення завдань управлінської діяльності // Збірник наукових праць № 32. Ч. II. – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2004. – С. 45–48.
6. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика ; пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : 1991. – 320 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К.–Львів : Сполом, 2011. – 216 с.
9. 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. М. Максименка, Л. М. Карамушки] ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.

10. Лефтеров В. О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ : монографія. – том II: Психотренінг в ОВС: практичний досвід, організація проведення та перспективи подальшого впровадження. / В. О. Лефтеров. – Донецьк : ДЮІ, 2008. – 286 с.

11. Мороз Л. І. Професійно-психологічний тренінг у системі МВС // Проблеми розвитку педагогіки вищої школи в XXI столітті: теорія і практика : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф., 30–31 травня 2002 р. – Одеса : НДРВВ ОЮІ НУВС, 2002. – Ч. II. – С. 83–86.

12. Семиченко В. А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти / В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002. 36. наук. праць до 10-річчя АПН України / Академія педагогічних наук України. – Ч. 2. – Харків : ОВС, 2002. – С. 86–94.

13. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

14. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. / В. М. Федорчук. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 250 с.

15. Фопель К. Психологические принципы обучения взрослых. Проведение воркшопов: семинаров, мастер-классов / К. Фопель ; пер. с нем. – К.–М. : Генезис, 2010. – 360 с.

16. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. // под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).

Рецензент – кандидат психологічних наук, доцент Чистяков С. А.

Журавлев В. В. Результаты исследования организационно-психологической подготовки к профессионально-управленческой деятельности руководителей органов охраны государственной границы

В статье осуществлен анализ сущности подготовки к профессионально-управленческой деятельности руководителей органов охраны государственной границы, раскрыты основные составляющие подготовки руководящего состава, в первую очередь такие, как психологическая грамотность, психологическая компетентность и организационная культура.

Автор представил характеристику психологических аспектов психологической подготовки руководителей, проанализировал содер-

жание и результаты психологической готовности к профессионально-управленческой деятельности.

Ключевые слова: *тренинг, подготовка руководителей органов охраны государственной границы.*

Zhuravliov V. Organizational and Psychological Preparation of the Chiefs of State Border Guard Service Detachments for Professional and Management Activity Training Results

The purpose of the article is to reveal the psychological characteristics of the training conducted on the topic of “Organizational and psychological preparation of the chiefs of state border guard service detachments for professional and management activity” under the conditions of restructuring.

The training program elaborated by the author is aimed at preparation of border guard managers for professional and management activity, providing psychological competence and skills development and organizational culture of managerial staff, which enables implementation of structural and organizational changes in functioning of state border guard service detachments (SBGSDs).

A comprehensive experimental research demonstrated positive dynamic changes of SBGSDs chiefs’ development both at personal and organizational levels during training sessions. The necessity of conducting the trainings as a part of professional training and development courses and managerial staff training for the State Border Guard Service has been substantiated.

Each training module consists of three main blocks: the first block reveals social and psychological approaches to understanding of potential psychological essence of personality in commander’s work; the second unit addresses professional and management activity of SBGSDs’ chiefs; the third block determines the specificity/characteristic features of SBGSDs chiefs’ work under the conditions of restructuring.

The results of the research may be used by psychologists/trainers in the form of practical recommendations for organization of training in terms of preparation of SBGSDs chiefs for professional and management activity.

Keywords: *training, preparation of the chiefs of state border guard service detachments, organizational changes.*