

УДК 378:002.4

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.69-3.3>**Є. В. Луценко**аспірант кафедри освіти та управління навчальним закладом  
Класичного приватного університету

## ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ФАСИЛІТАТОРСЬКОЇ ФУНКЦІЇ

У статті розкрито психолого-педагогічні засади підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності. Виділено здатності менеджера визначати сильні і слабкі сторони особистості кожного члена групи, його особливості сприйняття інформації. Для забезпечення найвищої ефективності розвитку виділених здатностей у майбутніх менеджерів необхідно врахувати їхні індивідуальні психодинамічні особливості. Показано, що з позицій сучасного клієнтоорієнтованого підходу виявлення емпатії, позитивних емоцій, щирості в роботі менеджера є показниками успішної міжособистісної та групової взаємодії. У процесі формування здатності майбутнього менеджера реалізовувати фасилітаторську функцію, під час вивчення фахових дисциплін викладачі мають акцентувати увагу студентів на ідентифікації емоцій за власним фізичним та психологічним станом, використовувати емоційні стани для сприяння вирішенню проблем та творчих завдань, сприймати причини та наслідки переживань, керувати як власними емоціями, так і емоціями інших. Для цього необхідне створення особливого освітнього середовища, насиченого інтенсивною тренінговою груповою роботою студентів, використанням специфічних методів фасилітатора, навчанням у контексті майбутньої професії. Показано, що, знаючи психологічні особливості особистості, психологічні теорії інтелекту та емоційного інтелекту, володіючи здатностями застосувати їх у різноманітних контекстних ситуаціях, майбутній менеджер зможе ефективніше здійснювати свою професійну діяльність, пов'язану з реалізацією фасилітаторської функції. Якщо менеджер знає власну особистість, домінуючу форму інтелекту, притаманну йому і членам команди, з якою він працює, знає і вміє застосувати засоби впливу на особистості членів команди, на групову роботу загалом, він зможе підтримувати стійкий баланс інтересів членів команди, запобігати конфліктам і забезпечувати ефективну діяльність команди.

**Ключові слова:** фасилітаторська функція менеджера, теорія множинного інтелекту, емоційний інтелект, психологічні особливості особистості, міжособистісна взаємодія, здатність.

**Постановка проблеми.** Конкурентоздатність сучасного менеджера визначається домінуванням соціально-психологічних, особистісних компонентів діяльності, його здатностями здійснювати безперервну ефективну комунікацію, зворотний зв'язок, працювати в умовах невизначеності зі значними масивами інформації, реалізувати комплекс функцій менеджера. Разом із тим дедалі більшого значення набуває фасилітаторська функція менеджера. За цих умов важливим є усвідомлення розуміння і врахування у процесі підготовки майбутніх менеджерів психологічних особливостей особистості, психічних процесів та психології особистості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти підготовки майбутніх менеджерів досліджено в працях вітчизняних вчених С. Моргунової, О. Пшеничної, О. Романовського, Л. Сатановської, Л. Служинської, М. Чеботарьова тощо. Зміст та реалізацію функцій менеджера висвітлено в класичних працях Д. Габарро, П. Друкера, Т. Котарбінського, Д. Коттера, Г. Мінцберга, Г. Нікіфорова, А. Файоля та інших. У рамках компетентнісного підходу розроблено державний стандарт підготовки менеджерів

у закладах вищої освіти, а на його основі – низку освітньо-професійних програм цієї підготовки.

Створено надійне психолого-педагогічне підґрунтя для проведення досліджень у царині професійної підготовки фахівців-фасилітаторів. Розроблена теорія множинного інтелекту Х. Гарднера, в рамках якої виділена структура інтелекту у вигляді восьми форм, показана необхідність під час аналізу діяльності особистості, зокрема навчальної і професійної, враховувати домінування однієї з цих форм. Психологами І. Андрєєвою, Д. Гоулманом, Дж. Майером, Д. Карузо, П. Люсіним, П. Селовой та ін. виділено новий тип інтелекту – емоційний інтелект, обґрунтовано його значення і розроблено методики його вимірювання. В аспекті фасилітації Д. Уейн дослідив психологічні основи фасилітації та психологічні особливості діяльності фасилітатора [15]. Інтенсивні дослідження фасилітації проводять вітчизняні психологи. О. Кондрашихіна висвітлила етапи, динаміку фасилітації, розробила систему формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх психологів [9], З. Адамська розглянула культурологічну парадигму як методологічну основу розвитку фасилітативних

здібностей майбутнього психолога [1]., О. Галицан, Г. Трухан, Т. Сорочан та ін. дослідили місце та роль педагогічної фасилітації в професійній діяльності сучасного вчителя та післядипломній освіті вчителів [4; 12; 14]. Н. Волкова та А. Степанова розглянули рольову позицію сучасного викладача вишу як фасилітатора [3], тоді як І. Литвин довела, що творчість є однією із педагогічних умов фасилітативної діяльності соціального педагога [10].

Проте в цих дослідженнях психолого-педагогічні засади підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності не розглядалися.

Отже, незважаючи на інтенсивні дослідження науковців, проблема обґрунтування психолого-педагогічних засад підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності не знайшла належного вирішення в теорії і методиці професійного навчання.

**Метою статті** є обґрунтування психолого-педагогічних засад підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У професійній діяльності менеджера важливе значення відіграє комунікація, міжособистісна взаємодія. Особливо ці чинники важливі в роботі команди, групи. Тому висвітлення психолого-педагогічних засад підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції важливе як із погляду ефективної діяльності менеджера, так і з погляду його професійної підготовки в закладах вищої освіти.

Майбутній менеджер, який покликаний ефективно реалізувати фасилітаторську функцію, під час комунікації, інформаційної взаємодії з учасниками групи має володіти здатностями визначати сильні і слабкі сторони особистості кожного члена групи, його особливості сприйняття інформації. У Стандарті вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» передбачено формування низки здатностей, які пов'язані з психолого-педагогічною підготовкою майбутніх менеджерів. До них належать: здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час вирішення професійних завдань; здатність вибирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їхню якість та мотивувати персонал організації; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності; здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички [13].

Для забезпечення найвищої ефективності розвитку виділених здатностей у майбутніх мене-

джерів необхідно врахувати їхні індивідуальні психодинамічні особливості, адже навчальна діяльність менеджера за своїм змістом становить собою один із видів процесу пізнання, за допомогою якого набувається, трансформується і зберігається навчальна інформація. У цьому процесі задіяні найвищі психічні процеси студента (відчуття, сприймання, увага, уявлення, пам'ять, мислення тощо), які використовуються ним, щоб здійснити підготовку до майбутньої професійної діяльності [11, с. 139].

Формування виділених здатностей забезпечується вивченням комплексу дисциплін професійної підготовки майбутніх менеджерів. У контексті теми статті розглянемо можливості у цьому плані дисциплін «Психологія», «Управління персоналом», «Організаційна поведінка» та інших фахових дисциплін.

У рамках дисципліни «Психологія» особливо важливими в контексті формування виділених здатностей є вивчення психічних процесів (відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, уява, почуття та емоції, увага) та психології особистості (діяльність як форма активності особистості, темперамент, характер, здібності, воляова активність особистості, спілкування, психологія міжособистісних стосунків) [7; 8]. Важливим є вивчення цих питань у контексті професійної діяльності менеджера-фасилітатора. Особливе значення має вивчення гуманістичної психології К. Роджерса, яка стала основою сучасного клієнтоорієнтованого підходу. З позицій цього підходу виявлення емпатії, позитивних емоцій, щирості в роботі менеджера є показниками успішної міжособистісної та групової взаємодії. Д. Уейн зазначає, що ці характеристики разом з обізнаністю щодо індивідуальних типів особистості та стилів поведінки мають виняткове значення для успішного фасилітатора [15].

До психолого-педагогічних основ підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності належать психологічні теорії множинного інтелекту Х. Гарднера [5] та емоційного інтелекту Д. Гоулмана, Дж. Маєра та П. Саловея [6; 16].

Згідно з теорією множинного інтелекту Х. Гарднера, у структурі інтелекту виділяються такі його форми: вербально-лінгвістичний, логіко-математичний, візуально-просторовий, тілесно-кінестетичний, музично-ритмічний, внутрішньоособистісний, міжособистісний та натуралістичний.

Покажемо застосування теорії множинного інтелекту до роботи менеджера, яка ґрунтується на міжособистісній та груповій взаємодії.

У разі наявності в групі особистостей із *вербально-лінгвістичною формою вираження інтелекту* необхідно забезпечити показ інформації у письмовому вигляді з фіксацією основних положень виступів членів групи.

Наявність *логіко-математичної форми вираження інтелекту* у членів групи передбачає структурування інформації та встановлення зв'язків між її частинами.

*Візуально-просторова форма вираження інтелекту* передбачає візуалізацію інформації у вигляді зображень і малюнків.

Домінування *тілесно-кінестетичної форми вираження інтелекту* в окремих членів групи зумовлює застосування рухомих, динамічних видів групової діяльності.

Для учасників групи з *музично-ритмічною формою інтелекту* не можна забезпечити домінування саме такого типу діяльності, але супровід роботи групи тихою, ненав'язливою музикою, використання такої музики під час перерв безумно покращить продуктивність діяльності цих членів групи.

Як підкреслює Х. Гарднер, у людей із домінуванням *внутрішньоособистісної форми інтелекту* чітко виражена зосередженість на власному внутрішньому світі, їм притаманна рефлексійність та самовмотивованість. Тому таким членам групи можна доручати попереднє збирання інформації, різні види самостійної роботи з подальшим поданням результатів перед групою.

Члени групи з *міжособистісною формою вираження інтелекту* володіють емпатією, тому вони чутливі до настроїв і взаємовідносин членів групи, а отже, можуть впливати на ці настрої і діяльність групи загалом. І в цьому вони є помічниками менеджера-фасилітатора за наявності в групі конфліктів та проблемних моментів у відносинах членів групи.

Наявність у членів групи *натуралістичної форми інтелекту* означає необхідність створення комфортного середовища, в якому перебуває група. Саме за таких умов, в гармонії з оточенням, їх діяльність буде максимально ефективною.

Теорія емоційного інтелекту Дж. Майєра, П. Саловея та Д. Карузо стверджує, що для успішності людини в житті замало високого коефіцієнта інтелекту (IQ), людині необхідно володіти здатностями розпізнавати і розуміти емоції, спрямовувати своє мислення залежно від емоційних станів та управляти емоціями [16]. У рамках цієї теорії О. Верітова визначає емоційний інтелект викладачів закладів вищої освіти як особливу форму організації індивідуального емоційного досвіду викладача, яка реалізується у процесі науково-педагогічної діяльності у вигляді комплексу здатностей до розпізнавання і розуміння як власних емоцій, так і емоцій студентів і колег-викладачів та управління ними [2, с. 52].

У процесі формування здатності майбутнього менеджера реалізовувати фасилітаторську функцію під час вивчення фахових дисциплін викладачі мають акцентувати увагу студентів на ідентифікації емоцій за власним фізичним та психологічним станом, використовувати емоційні стани для

сприяння вирішенню проблем та творчих завдань, сприймати причини та наслідки переживань, керувати як власними емоціями, так і емоціями інших. Для цього необхідно створити особливе освітнє середовище, насичене інтенсивною тренінговою груповою роботою студентів, використанням специфічних методів фасилітатора, навчанням у контексті майбутньої професії. Фактично викладачі самі мають ефективно виконувати роль фасилітатора, організовуючи групову роботу студентів, застосовуючи інтерактивні методи навчання, націлюючи студентів на активність і самостійність, прищеплюючи їм уміння володіти собою, позитивно впливати на командну роботу, усвідомлено застосовувати методи фасилітації. Особливого значення в такому освітньому середовищі набуває застосування під час вивчення фахових навчальних дисциплін системи ситуацій, націлених на розвиток у студентів здатності самостійно опанувати новий досвід, аналізувати свою діяльність, приймати рішення, наблизити до реальної професійної діяльності. У структуру ситуації вводиться спеціально організована рефлексивна діяльність, в результаті якої відбувається зміна керуючих цінностей і стратегій професійної поведінки майбутніх менеджерів. Організація таких ситуацій вимагає від викладача володіння не тільки теоретичними знаннями, а й практичними зразками ефективної професійної поведінки, рефлексією, освоєнням ролей експерта, «тренера», консультанта, фасилітатора, високої особистісно-професійної готовності до активної взаємодії зі студентами.

Отже, знаючи психологічні особливості особистості, психологічні теорії інтелекту та емоційного інтелекту, володіючи здатностями застосовувати їх у різноманітних контекстних ситуаціях, майбутній менеджер зможе більш ефективно здійснювати свою професійну діяльність, пов'язану з реалізацією фасилітаторської функції. Якщо менеджер знає власну особистість, домінуючу форму інтелекту, притаманну йому і членам команди, з якою він працює, знає і вміє застосувати засоби впливу на особистості членів команди, групову роботу загалом, він зможе підтримувати стійкий баланс інтересів членів команди, запобігати конфліктам і забезпечувати ефективну діяльність команди. Врешті-решт, саме в цьому полягає мета діяльності менеджера-фасилітатора.

**Висновки і пропозиції.** Виділено здатності менеджера визначати сильні і слабкі сторони особистості кожного члена групи, його особливості сприйняття інформації. Для забезпечення найвищої ефективності розвитку виділених здатностей у майбутніх менеджерів необхідно врахувати їхні індивідуальні психодинамічні особливості. У навчальній діяльності задіяні найвищі психічні процеси студента (відчуття, сприймання, увага, уявлення, пам'ять, мислення тощо), які

використовуються ним, щоб здійснити підготовку до майбутньої професійної діяльності. Тому вивчення психічних процесів та психології особистості є важливим у контексті професійної діяльності менеджера-фасилітатора. Показано, що з позицій сучасного клієнтоорієнтованого підходу виявлення емпатії, позитивних емоцій, щирості в роботі менеджера є показниками успішної міжособистісної та групової взаємодії. Знаючи психологічні особливості особистості, психологічні теорії інтелекту та емоційного інтелекту, володіючи здатностями застосовувати їх у різноманітних контекстних ситуаціях, майбутній менеджер зможе ефективніше здійснювати свою професійну діяльність, пов'язану з реалізацією фасилітаторської функції. Якщо менеджер знає власну особистість, домінуючу форму інтелекту, притаманну йому і членам команди, з якою він працює, знає і вміє застосувати засоби впливу на особистості членів команди, на групову роботу загалом, він зможе підтримувати стійкий баланс інтересів членів команди, запобігати конфліктам і забезпечувати ефективну діяльність команди.

Основні напрями продовження дослідження ми вбачаємо в обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов підготовки майбутніх менеджерів до реалізації фасилітаторської функції у професійній діяльності з урахуванням психолого-педагогічних засад цієї підготовки.

#### Список використаної літератури:

1. Адамська З.М. Культурологічна парадигма як методологічна основа розвитку фасилітативних здібностей майбутнього психолога. *Психологія особистості*. 2017. № 1. С. 51–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Po\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Po_2017_1_9).
2. Верітова О.С. Розвиток емоційного інтелекту майбутніх педагогів вищої школи в процесі магістерської підготовки : дис. ... канд. пед. н. : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Класичний приватний університет, Запоріжжя. 2019. 237 с.
3. Волкова Н.П., Степанова А.А. Фасилітатор як важлива рольова позиція сучасного викладача вишу. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Педагогічні науки. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. № 1 (15). С. 228–234.
4. Галицян О.А. Місце та роль педагогічної фасилітації в професійній діяльності сучасного вчителя. *Науковий вісник Південноукраїнського державного педагогічного університету ім. К.Д. Ушинського* / головний редактор А.М. Богуш. Одеса, 2008. Вип. 10-11. С. 100–103.
5. Гарднер Г. Структура розуму: теорія множинного інтелекту. Москва : Вільямс, 2007. 512 с.
6. Гоулман Д. Емоціональний інтелект. Чому он может значить больше, чем IQ. Москва : «МИФ», 1995. 334 с.
7. Загальна психологія / За ред. академіка С.Д. Максименка. Підручник. 2-ге вид. Вінниця : Нова Книга, 2004. 704 с.
8. Загальна психологія / Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. Підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
9. Кондрашихіна О.О. Формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх практичних психологів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2004. 19 с.
10. Литвин І.М. Творчість як одна із педагогічних умов фасилітативної діяльності соціального педагога. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2014. № 24 (317). С. 63–67.
11. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник. / За ред. Н.А. Побірченко. Київ : Наук. світ, 2007. 274 с.
12. Сорочан Т.М. Фасилітація – нова функція післядипломної педагогічної освіти. *Освіта на Луганщині*. 2004. № 2 (21). С. 8–11.
13. Стандарт вищої освіти України. Перший (бакалаврський) рівень. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Спеціальність 073 «Менеджмент». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-menedzhment-bakalavr.pdf>.
14. Трухан Г.В. Фасилітативні вміння сучасного вчителя: суть, структура, місце в системі педагогічної фасилітації. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2019. № 47. С. 146–156.
15. Уейн Девід. Фасилітація – більше, ніж методи. URL: <http://humantime.com.ua/blog/fasilitatsiya-bilshe-nij-metodi-devid-ueyn>.
16. Mayer J.D., Salovey P. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. N.Y. 1993. P. 433–442.

#### **Lutsenko Ye. Training of future managers in facilitation: psychological and pedagogical background**

*Psychological and pedagogical principles of training future managers for facilitation in their professional activity are covered in the article. The ability of managers to identify strengths and weaknesses of each member of the group, their individual features in information perception are highlighted. In order to ensure efficient development of future managers' abilities, it is necessary to take into account their individual psychodynamic features. Modern client-oriented approach shows that managers' empathy, positive emotions, sincerity in their work are seen as indicators of successful interpersonal and group interaction. In the process of forming*

*the ability of the future managers to perform their facilitator function, in the study of professional disciplines, teachers should focus the attention of students on emotions, physical and psychological state. They should take advantage of emotional states to help solve problems and creative tasks, teach to control their own emotions and those of others. This requires the creation of a special educational environment, intensive students' group work, application of specific facilitation methods, training in professional environment. It is shown that knowledge of personality traits, understanding of psychological theories of multiple intelligence and emotional intelligence, the ability to apply them in a variety of contextual situations, contributes to future managers' efficiency in professional activities related to the implementation of their facilitation function. Managers with self-conception of their own personality, aware of a dominant form of intelligence inherent in them and members of their team, know how to influence team members and their performance, teamwork in general. Thus, they are able to maintain a stable balance of interests of their team members, prevent conflicts and ensure effective team work.*

**Key words:** *manager's facilitation function, theory of multiple intelligence, emotional intelligence, personality traits, interpersonal interaction, ability.*