

*Management (EFQM) and Total Quality Management (TQM) models and outlines their role in the development of national and institutional quality assurance systems in the European Higher Educational Area (EHEA). We have distinguished new guidelines of education quality assurance and mechanisms of their implementation in modern Ukrainian higher educational institutions. Criteria and education quality indices have been characterized. Education quality assurance system based on the Standards contributes to improving the quality of the education process, provides regular revision of academic programs, helps to reveal problems in the education process and to find ways to tackle them. The article provides an example of ESG standards implementation in internal quality assurance system in Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University.*

**Keywords:** higher education, educational activities, quality management, higher educational institutions, European quality standards, training, future specialist, educational services.

УДК 378; 316.4

**Блохіна В.**

## **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ГРУПИ ТА ПСИХОЛОГА В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ**

*У статті досліджено зміст відповідальності лідера професійної групи та психолога в аспекті розвитку колективу. До зони відповідальності лідера віднесено організацію підвищення кваліфікації працівників та визначення форм і ресурсів її реалізації; відповідальністю психолога за розвиток колективу визначено забезпечення сприятливого психологічного клімату в організації та мотивацію до саморозвитку кожного працівника. Виокремлено фактори мотивації працівників до професійного навчання, на основі яких визначено цільові тимблдингові заходи як інноваційні форми організації керівником та психологом навчання персоналу. Зроблено висновок про позитивність встановлення тісного зв'язку керівника професійної групи (лідера) із психологом задля ефективного управління її розвитком.*

**Ключові слова:** лідер, професійна група, психолог, розвиток колективу, тимблдинг, команда.

Плинність процесів соціально-суспільних змін, які характеризують сучасність, позначається на якості відчуття людиною власної приналежності до спільноти, підтримки у діяльності. Саме стан певної психологічної захищеності у професійному колективі є джерелом бажання діяти, досягати ефективності, зважаючи на можливість у будь-який час отримати пораду, підтримку від колеги. Важливою місією професійних колективів є об'єднання працівників навколо певної ідеї, яка може стати засадничою у ціннісних орієнтирах розвитку організації, а значить об'єктивно необхідною для формування командного духу фахівців. В аспекті зазначеного особливого значення набуває рівень задоволеності роботою кожного члена колективу, при цьому чим цікавішими і різноманітнішими будуть професійні завдання, і чим більшими можливості професійного та кар'єрного зростання – тим вищою виявиться задоволеність людини, а відповідно – нижчим, її небажання виявляти себе у колективі, або навіть конфліктувати.

Професійна група стає ефективною, якщо у своєму розвитку набуває

характеристик колективу. Отже, нас цікавить організація розвитку професійної групи і, власне, роль психолога в управлінні цим процесом.

Проблема організації роботи та розвитку професійного колективу висвітлюється з точки зору управління персоналом (менеджменту) (Л. Балабанова, О. Сардак), психології командотворення (В. Горбунова), конкурентоздатності команди (Л. Карамушка), мотивації досягнень (Р. Немов, Ю. Синягін), теорії лідерства (Р. Романовський, О. Кваснік, В. Шаполова), створення сприятливого соціально-психологічного клімату (С. Харівська, С. Салікр та Е. Берн).

Однак у працях науковців не виокремлюється важливість для розвитку колективу спільної діяльності його лідера із психологом, внаслідок чого може бути забезпечено як розвиток професійного рівня працівників, так і їхня мотивація до самовдосконалення та взаємодії.

Отже, **метою статті** визначаємо дослідження зон відповідальності лідера професійної групи та психолога в аспекті розвитку колективу.

Вплив на розвиток колективу як професійної групи, згідно думки науковців [3], здійснюють два чинники: професійний розвиток персоналу та створення сприятливого клімату в організації. Професійний розвиток працівників відбувається внаслідок організації їх навчання, підвищення кваліфікації, мотивації до самонавчання та саморозвитку компетенцій, які вважаються як важливі й перспективні для досягнення цілей організації.

Створення сприятливого клімату в організації відбувається внаслідок забезпечення таких умов роботи для персоналу, за яких кожен із працівників виявляв би бажання працювати на результат, здійснювати професійну комунікацію з метою досягнення колективних цілей, професійно самовдосконалюватись – тобто був свідомий того, що його особистий професійний розвиток дасть можливість досягти вищих результатів усього колективу.

Зважаючи на те, що зазначені два чинники розвитку професійної групи мають виявлятися паралельно, маємо намір розмежувати відповідальність за організацію дії кожного чинника. Так, професійний розвиток персоналу, на нашу думку, є часткою відповідальності керівника організації, який чітко усвідомлює необхідність якісної підготовки працівників та змісту й рівнів компетенцій кожного з них на конкретній посаді в організації. Відповідальність за створення сприятливого клімату в організації, комфортність взаємодії фахівців відносимо до частки відповідальності психолога даної установи, оскільки він може професійно вирішити проблеми мотивації кадрів та взаємодії працівників у виконанні професійних завдань. Крім того, на нашу думку, завданням психолога також стає вплив на мотивацію працівників щодо їхнього самонавчання. Таким чином, керівник визначає зміст навчання працівників в організації та ресурсні можливості отримання ними нових компетенцій, а психолог забезпечує усвідомлення фахівцями необхідності набуття цих компетенцій у межах визначених керівником способів їх отримання.

Розглянемо детально процеси управління розвитком персоналу та створення сприятливого психологічного клімату як чинники загального процесу управління розвитком професійної групи.

Важливість професійного розвитку працівників в організації опосередковано доведена тим фактом, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі до 10% фонду заробітної плати [3]. При цьому основними напрямками професійного розвитку персоналу визначаються:

- первинне навчання працівників з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій [3].

Отже, *професійне навчання* розглядається в науковому дискурсі як *елемент розвитку організації*, а результати зазначеного процесу впливають на розвиток професійного колективу як соціального інституту, що виконує певні функції у замовленні суспільства.

Керівник визначає, яким чином має змінитись якісно колектив його працівників, щоб організація розвивалась, прибуток збільшувався, конкурентоспроможність підвищувалась. Водночас *завданням психолога* у розвитку колективу стає допомога керівникові в *мотивації персоналу до якісної самозміни*. Маємо зауважити, що найбільш ефективним мотивом менеджери вважають матеріальну зацікавленість працівників, однак психолог може віднайти способи індивідуальної мотивації до професійного саморозвитку кожного працівника, ураховуючи його особистісні цінності та індивідуальні домагання. При цьому психолог має зауважувати на *фактори мотивації* працівників до активної участі у *професійному навчанні*: бажання зберегти робоче місце; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання підвищити власний професійний статус (нова посада, повноваження); бажання розширення професійних комунікацій (встановлення контактів з новими людьми у професійній галузі). На основі усвідомлення рівня та змісту мотивації працівників психолог організації може запропонувати керівникові організувати процес навчання персоналу із застосуванням певних форм, деякі з яких можуть набувати характеристик інноваційних, спрямованих на командну діяльність. Так, нарівні із класичним навчанням у групах (проведення лекційних та практичних занять), підвищення кваліфікації може відбуватись через цільові тимбілдингові заходи: перегляд спеціальних кінофільмів із подальшим обговоренням та створенням есе за темою; аналіз реальних ситуацій (може бути проведено у формі обговорення у групах або через письмові звернення); метод ротації (послідовної роботи на різних посадах) – що може застосовуватись для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом тощо.

Набуття працівником необхідних для діяльності у певних умовах компетенцій ще не означає успішне їх застосування у практиці. Цьому є

підтвердження численних випадків професійного моббінгу, коли менш досвідчені працівники витісняють з колективу більш досвідченого з метою збереження комфорту застосування меншої ресурсності сталого колективу. Ураховуючи зазначене, варто зауважити на основному завданні психологічної служби в організації: визначенні командних ролей у колективі та правильного розподілу взаємодії працівників із урахуванням ролі кожного із них.

Виявленню та змісту командних ролей працівників у межах їх професійної діяльності присвячено низку наукових робіт, зокрема М. Белбін (R.Meredith Belbin) визначає, що команда працює ефективно, якщо у ній представлено працівників, що виконують 8 командних ролей:

- мислитель (plant) – людина з багатою уявою, неординарним мисленням, часто інтровертований, генерує ідеї без комунікації з іншими, цей тип працівника більшою мірою необхідний в щойно організованих компаніях, де його талант спричиняє зміст бізнесу;

- виконавець (implementer) – той, що перетворює ідеї в практичні дії, вносить впорядкованість в діяльність команди, найбільш ефективно виявляє себе у сформованих стабільних організаціях;

- доводчик (completer-finisher) – член команди, який стежить за своєчасністю та сумлінністю виконання завдань, старанний і добросовісний, відшукує помилки, вміє “тримати на контролі” найменші деталі завдань, схильний доводити до досконалості кожне завдання, недостатньо гнучкий у відносинах та у змінній ситуації;

- оцінювач (monitor-evaluator) – сповідає безпристрасний критичний аналіз ситуації, володіє стратегічним підходом у оцінках, виявляє точність думок, прагнення до багатоваріантності рішень, рідко виявляє ентузіазм, захищає команду від спонтанних рішень;

- дослідник ресурсів (resource investigator) – володіє мистецтвом проведення перемовин, талантом імпровізатора, ентузіаст у вивченні можливостей розвитку команди, найбільш цінний у тому, що вміє досліджувати ресурси за межами команди й привносити нове у діяльність колективу, хороші результати досягаються внаслідок поєднання якостей дослідників та мислителів;

- формувальник (shaper) – сприяє реалізації ухвалених рішень, спонукає співробітників працювати інтенсивніше, з повною віддачею сил, мужній і енергійний, під його впливом команда може як перемогти, так і програти, найбільш ефективно виявляє себе у складі усталеної команди, яка зіштовхнулася із труднощами;

- колективіст (team worker) – сприяє гармонізації відносин у команді, усунень розбіжностей, уважно вислуховує співрозмовника, спирається на думку інших, чуйний, без над нормованої самовпевненості, у момент кризи виявляє нерішучість;

- голова (coordinator) – чітко формулює цілі, виконує функції ведучого у дискусії, може не мати високого інтелекту, але вміє розподіляти ресурси кожного із членів команди, сприяє ефективному прийняттю рішень, має

хороші комунікативні навички, соціальний лідер [4].

Аналіз представлених ролей працівників команди дає підстави стверджувати, що кожна з них в рівному ступені є важливою для ефективності спільної діяльності в належні періоди часу. Однак дослідник стверджував, що зазначені ролі не обов'язково мають належати різним членам команди, кожен працівник може виконувати до чотирьох командних ролей, однак при цьому у кожній команді мають бути представлені всі вісім видів рольової діяльності – лише за наявності повної рольової структури відбувається ефективна робота цілої команди.

Здійснюючи огляд рольових концепцій командотворення, О. Голентовська висвітлює, зокрема, концепцію Д. Анкони і Д. Колдуелла, у межах якої представлено чотири основні командні ролі: роль “консула”, що має представницькі функції; роль “координатора завдання”, що узгоджує організаційні та технічні питання); роль “розвідника”, що відповідальний за огляд нової інформації та ідей; роль “охоронця”, який забезпечує збереження інформації та результатів виконаної роботи [1]. Авторка доходить висновку, що пріоритетним у процесі розвитку команди є не лише рівень фахової підготовки її учасників, а те, яку модель поведінки вони будуть демонструвати, яку командну роль будуть виконувати.

Усвідомлюючи важливість розуміння рольової структури команди, варто зауважити на урахуванні психологами, що працюють у межах командного розвитку, деяких особливостей рольових характеристик, які пов'язані із специфікою їх національного сприйняття в українських реаліях. Так, досліджуючи пропозиції на вітчизняному ринку консалтингових послуг неавтентичного продукту. В. Горбунова зауважує про його культурно-адаптаційні ризики, що стосуються окремих перекладів назв белбіновських ролей. Інколи такі назви ролей не сприймаються самими ж учасниками командо творчих заходів і стають предметом непорозумінь, жартів, та, відповідно, іронічного ставлення до самих процедур та їхніх організаторів [2, с. 91]. Тому науковець надає пропозицію адаптувати ментально та культурно форми надання інформації для колективів, не змінюючи при цьому зміст авторського продукту.

Отже, в управлінні розвитком професійної групи керівник має урахувати психологічні ролі працівників з метою найбільш ефективного розподілу обов'язків та функцій їхнього потенціалу у діяльності. Задля цього слід налагоджувати тісний зв'язок із психологом, знання й досвід якого стануть беззаперечно корисними у створенні комфортного середовища діяльності професійної групи. Підкреслюємо важливість створення та підтримування саме комфортного середовища для розвитку колективу, що можна вважати протилежним виходу із комфортного середовища як умови розвитку окремої особистості. Тобто розвиток професійного колективу відбуватиметься в умовах, комфортних для усіх (так, щоб людина захотіла змінитись задля того, щоб залишитись у цьому колективі), тоді як для само зміни кожен член колективу має докласти зусиль, а значить – порушити сферу власного комфорту.

**Висновки.** Дослідження чинників, що впливають на розвиток професійної групи в цілому (професійний розвиток працівників внаслідок організації їх навчання та підвищення кваліфікації; мотивація до самонавчання та саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату в організації) дало можливість визначити зони відповідальності у межах процесу розвитку колективу лідера професійної групи та психолога. Так, до зони відповідальності лідера (керівника) колективу відносимо організацію підвищення кваліфікації працівників та визначення форм і ресурсів її реалізації (тимблдингові заходи, можливості самонавчання, стажування тощо). Відповідальність психолога за розвиток колективу виявляється через його здатність забезпечити сприятливий психологічний клімат в організації та вміння мотивувати до саморозвитку кожного працівника, зважаючи на його особистісні можливості, рівень професійних та кар'єрних домагань та цінність для колективу.

Перспективами подальших розвідок визначаємо дослідження змісту соціально-психологічного клімату у професійному колективі та особливості взаємодії керівника і психолога у процесах оновлення професійної групи новими працівниками.

#### ***Використана література:***

1. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності / О. С. Голентовська // Актуальні проблеми психології. Т. 7, вип. 36. С. 145-154. [Ел. ресурс]. Режим доступу: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf>
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
3. Срьоменко К. Ю. Управління професійним розвитком персоналу організації [Ел. ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/16814/1/%D0%84%D0%A0%D0%AC%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf>
4. R. Meredith Belbin Team Roles at Work. Routledge, 2010 153 p.

#### ***References:***

1. Holentovska, O. S. (2014). Rolova struktura komandy: mistse u systemi zakhodiv pidvysshchennia efektyvnosti komandnoi diialnosti [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf> [in Ukrainian].
2. Horbunova, V. V. (2014). Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [monohrafiia. Zhytomyr. Vyd-vo ZhDU imeni I.Franka. 380 h.]. [in Ukrainian].
3. Ieromenko, K.Iu. (2017). Upravlinnia profesiynym rozvytkom personalu orhanizatsii [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/16814/1/%D0%84%D0%A0%D0%AC%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf>. [in Ukrainian].
4. Meredith Belbin, R. (2010). Team Roles at Work. Routledge. 153 p. [in British].

***БЛОХИНА В. Ю. Ответственность лидера профессиональной группы и психолога в аспекте развития коллектива.***

*В статье исследовано содержание ответственности лидера профессиональной группы и психолога в аспекте развития коллектива. К зоне ответственности лидера отнесена организация повышения квалификации сотрудников и определение форм и ресурсов ее реализации; ответственностью психолога за развитие коллектива определено обеспечение комфортного психологического климата в организации и мотивацию к саморазвитию каждого*

сотрудника. Определены факторы мотивации сотрудников к профессиональному обучению, на основе которых целевые тимбилдинговые мероприятия рассматриваются как инновационные формы организации руководителем и психологом обучения персонала. Сделан вывод о позитивности установления тесной связи руководителя профессиональной группы (лидера) с психологом для эффективного управления ее развитием.

**Ключевые слова:** лидер, профессиональная группа, психолог, развитие коллектива, тимбилдинг, команда.

#### ***ВЛОКНИНА V. Responsibility of the professional groups leader and the psychologist in the collective development.***

*The article analyzes the content of the responsibility of the professional group's leader and the psychologist in the aspect of team development. The leader's area of responsibility includes the organization of raising the level of employees' skills and determining the forms and resources of its implementation (team-building measures, opportunities for self-study, internships, etc.); the responsibility of the psychologist for the development of the collective determined the provision of a supportive organization atmosphere and the motivation for self-development of each employee, taking into account his personal capabilities, the level of professional and career aspirations, as well as values for the team. It is defined the factors of motivation of employees for vocational training (the desire to save the work place, the interest in increasing wages, the desire to increase their own professional status, and the expansion of professional communications are identified). On the base of these factors it has been defined the innovative forms of organization of the manager and the psychologist for the personnel' training (target consolidation measures): the review of special movies with further discussion, analysis of real situations, a rotation method that can be used to train multi-disciplinary staff. It has been proved the importance for the team development the determining role of employees for what the analysis of scientific concepts has been hold. It is concluded the advantage of close communication of the professional group's leader and the psychologist for the effective management of its development.*

**Keywords:** leader, professional group, psychologist, team development, team building, team.

УДК 378.22 (410)

**Брайко Б. В.**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ З КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Стаття присвячена одній з актуальних проблем підготовки фахівців з кібербезпеки – реформуванню та модернізації системи ІТ-освіти на рівні магістратури. Констатовано, що у сучасному інформаційному суспільстві спостерігається залежність розвитку економічної, політичної та соціальної сфер від інформаційної та кібернетичної спроможності країни. Основну увагу зосереджено на аналізі нормативно-законодавчої бази у галузі кібербезпеки різних країн. Наголошено, що необхідності удосконалення нормативно-законодавчого забезпечення щодо регулювання процесів створення єдиного кіберпростору та освітнього простору між країнами ЄС, що сприятиме об'єднанню зусиль з кібернетичної безпеки країн-членів.

Розглянуто найбільш важливі закони та підзаконні акти, що розробляються міжнародними організаціями для удосконалення професійної підготовки магістрів з кібербезпеки. Визначено напрями удосконалення, зокрема: оновлення змісту освітніх та