

УРОКИ ПРОФЕСІЙНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ: ПСИХОЕДУКАЦІЙНА ПРОГРАМА ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ПІДРОЗДІЛІВ ЗВО

Войтенко О. В.

КАНДИДАТ ПСИХОЛОГІЧНИХ НАУК, ДОЦЕНТ,
ДОЦЕНТ КАФЕДРИ ПСИХОЛОГІЇ
Державного торговельно-економічного університету
ORCID ID: 0000-0002-9407-4574

У статті представлено спеціальну психоедукаційну програму для керівників середньої ланки закладів вищої освіти, яка спрямована на розширення обізнаності й озброєння керівників спеціальними навичками для підтримки професійного благополуччя своїх працівників. Програму розроблено в межах мотиваційно-ціннісної моделі професійного благополуччя, згідно з якою професійне благополуччя розглядається як інтегрований стан, що формується у зв'язку з тим, наскільки в професійній діяльності реалізовано потреби особистості з урахуванням індивідуальних цінностей і смислів. Розуміючи прагнення працівників і створюючи сприятливе для їх реалізації середовище, керівники можуть сприяти формуванню культури, яка ставить професійне благополуччя в пріоритет і, таким чином, підвищує мотивацію кожного працівника та продуктивність організації загалом. Метою програми є забезпечення обізнаності керівників підрозділів у сфері психології професійного благополуччя, підвищення мотивації щодо сприяння професійному благополуччю працівників, формування компетентності у сфері підтримки й підвищення психологічного комфорту, продуктивності й задоволеності роботою підлеглих. Програма орієнтована на потреби працівників, тому пропонує дієві інструменти підвищення їх задоволеності різними аспектами професійної діяльності. Ефективна реалізація набутих компетентностей допоможе керівникам створити атмосферу психологічної безпеки й знизити рівень стресу, установити довірчі та якісні взаємини на роботі, покращити почуття спільності, розширити права й можливості працівників, упровадити практику визнання та вдячності, підвищити залученість у робочі процеси й, таким чином, сприяти підвищенню рівня професійного благополуччя працівників.

Ключові слова: професійне благополуччя, психоедукаційна програма, управлінське лідерство, освітні організації, академічні працівники.

Voitenko O. V. Lessons in professional well-being: psychoeducational program for heads of departments of higher education institutions

The purpose of this study is to develop a special psychoeducation program for middle-level managers of higher education institutions, which is aimed at increasing awareness and equipping managers with special skills to support the professional well-being of their employees. The program was developed within the framework of the motivational and value model of professional well-being, according to which professional well-being is considered as an integrated state that is formed in connection with the extent to which the needs of the individual are realized in professional activity, considering individual values and meanings. By understanding employees' aspirations and creating an environment conducive to their realization, managers can contribute to the formation of a culture that prioritizes professional well-being and, thus, increases the motivation of each employee and the productivity of the organization. The goal of the program is to ensure the awareness of department heads in the field of psychology of professional well-being, increase motivation to promote professional well-being of employees, develop competence in the field of support, and increase psychological comfort, productivity, and job satisfaction of subordinates. The program is focused on the needs of employees; therefore, it offers effective tools to increase their satisfaction with various aspects of professional activity. Effective implementation of acquired competencies will help managers create an atmosphere of psychological safety and reduce stress levels, establish trusting and high-quality relationships at work, improve a sense of community, expand the rights and opportunities of employees, implement the practice of recognition and gratitude, increase involvement in work processes and, thus, contribute to increasing the level of professional well-being of employees.

Key words: professional well-being, psychoeducational program, managerial leadership, educational organizations, academic staff.

Вступ. Перший крок у розв'язанні проблеми професійного благополуччя в освітніх організаціях – визнати, що керівники можуть бути частиною рішення. Управлінське лідерство має вирішальне значення для створення сприятливого для професійного благополуччя робочого середовища [4]. З огляду на те що посади керівників середньої ланки в закладах вищої освіти займають науково-педагогічні працівники різного фаху, які зазвичай не мають спеціальної управлінської освіти й часто відповідного досвіду, навчання керівників видається цінною ініціативою. Існує нагальна потреба в підвищенні їхніх управлінських компетенцій, зокрема в контексті сприяння професійному благополуччю своєї команди. Крім базових керівних компетенцій, керівники потребують цілісного розуміння психологічної природи професійного благополуччя та шляхів його збереження. Тому метою дослідження стало розроблення спеціальної психоедукаційної програми, спрямованої на розширення обізнаності й озброєння керівників підрозділів спеціальними навичками для підтримки професійного благополуччя своїх працівників.

Методи та методики дослідження. Для реалізації поставленої мети використано комплекс загальнонаукових теоретичних методів, зокрема аналіз, зіставлення, систематизацію й узагальнення наявних у науковій літературі даних. Матеріал дослідження зібраний на основі аналізу наукових публікацій останніх років у різних галузях психології.

Результати.

Мотиваційно-ціннісна модель професійного благополуччя. Згідно з мотиваційно-ціннісною моделлю професійного благополуччя, оцінки благополуччя, пов'язаного з роботою, є оцінками внеску роботи в реалізацію індивідуальних потреб, цілей і цінностей працівників [5]. Для підвищення професійного благополуччя працівники потребують реальних умов, які відкривають можливість використовувати й розвивати свої здібності; перспективи зростання й упевненості у сприянні їхній трудовій діяльності, службовому просуванню; здорових і безпечних умов праці, відповідної прийнятим у країні стандартам достатку оплати, соціальної захищеності, гарантії

законних прав, захищеності від втручання в особисте життя та свавілля адміністрації; сприятливого клімату для нормальних міжособистісних взаємин на основі довіри та взаєморозуміння; оптимальності в організації роботи, за якої праця не забирає час, призначений для відпочинку й дозвілля. Розуміючи прагнення працівників і створюючи сприятливе для їх реалізації середовище, керівники можуть сприяти формуванню культури, яка ставить професійне благополуччя в пріоритет і, таким чином, підвищує мотивацію кожного працівника та продуктивність організації загалом.

Зміст психоедукаційної програми. Метою програми є забезпечення обізнаності керівників підрозділів у сфері психології професійного благополуччя, підвищення мотивації щодо сприяння професійному благополуччю працівників, формування компетентності у сфері підтримки й підвищення психологічного комфорту, продуктивності й задоволеності роботою підлеглих. Програма характеризується етапністю підготовки та поєднує теоретичні лекційні заняття з практичним напрацюванням умінь і навичок за допомогою інтерактивних методів навчання [1].

Модуль 1. «Вступ до психоедукаційної програми». Вступний модуль психоедукаційної програми відіграє важливу роль у закладенні основ успішного навчання групи. Крім розгляду організаційних питань, вступний модуль психоедукаційної програми передбачає усвідомлення учасниками групи психологічних основ професійного благополуччя, його значення для ефективної роботи працівників і важливості ролі керівника, а також переваг трансформаційного стилю лідерства в забезпеченні професійного благополуччя працівників. На цьому етапі роботи заплановано дві мінілекції: «Професійне благополуччя особистості: чи існує щастя на роботі?», зміст якої має розкрити психологічну сутність феномена професійного благополуччя в контексті мотиваційно-ціннісної моделі, його позитивний вплив на продуктивність роботи, взаємодію та співробітництво в команді, зниження плинності кадрів; «Трансформаційне лідерство: стратегія збереження професійного благополуччя працівників», що передба-

чає ознайомлення учасників групи із сучасною парадигмою лідерства й перевагами трансформаційного стилю в сприянні професійному благополуччю. Трансформаційне лідерство характеризується індивідуальним підходом до кожного, урахуванням інтересів, цілей і прагнень працівників та орієнтовано на їхній розвиток [2]. За результатами нашого дослідження, показники трансформаційного лідерства мають помітні позитивні кореляції з професійним благополуччям працівників [4], тому в контексті впровадження програми його підтримки є сенс працювати над розвитком трансформаційної поведінки лідерів в організації. Для визначення відправної точки для подальшого вдосконалення характеристик управлінського лідерства має сенс проведення самооцінки поточного стану стилю лідерства учасників групи. Самооцінка характеристик власного стилю лідерства сприяє усвідомленню ступеня їх відповідності трансформаційній лідерській поведінці, а також напрямів самовдосконалення.

Для підвищення мотивації та залученості учасників є доцільним надання переваги інтерактивним методам навчання, зокрема заслуговують на увагу вправи, що передбачають самостійну роботу, активізують критичне мислення, формують навички стратегічного планування. Так, наприклад, розроблення скринінг-анкети для виявлення потреб працівників дасть змогу учасникам групи, по-перше, закріпити розуміння психологічної сутності феномена професійного благополуччя, а по-друге, на основі розуміння реальних потреб своєї команди розпочати планування власних дій щодо сприяння їхньому професійному благополуччю. Кращі пропозиції, як перепроєктувати робочі місця або процеси так, щоб зробити їх більш психологічно задовільними, майже стовідсотково виходять від самих працівників. Тож виявлення проблем, можливостей, щоденного досвіду працівників є основною частиною створення позитивних змін.

Подальша робота в межах психоедукаційної програми спрямована на підвищення обізнаності керівників підрозділів щодо психологічних механізмів і чинників впливу на збереження професійного благополуччя пра-

цівників, способів профілактики його порушень в управлінській практиці й передбачає такі напрями роботи групи, включаючи продовження самостійного розроблення проєкту плану власних дій з підтримки професійного благополуччя в команді відповідними компонентами:

Модуль 2. «Безпечний робочий простір – основа професійного благополуччя». Другий модуль передбачає сприяння усвідомленню керівниками значення безпечного робочого середовища для задоволення базової потреби в безпеці й забезпечення професійного благополуччя працівників; визначенню можливих шляхів її створення, а також формуванню відповідних практичних навичок. Проведення мінілекції «Психологічна безпека як основа здорового та продуктивного середовища» на цьому етапі дасть керівникам змогу зрозуміти, по-перше, зміст поняття «психологічна безпека», її зв'язок із професійним благополуччям, а по-друге, ключові ефекти створення атмосфери психологічної безпеки, такі як підвищення довіри й відкритості, покращення командної роботи в робочому підрозділі, зниження рівня стресогенності робочого середовища та плинності кадрів, підвищення інноваційності, залученості й мотивації працівників. Для напрацювання способів створення психологічно безпечного професійного середовища значний позитивний ефект може дати застосування методу мозкового штурму «Як сформувати психологічно безпечне професійне середовище?», колективне обговорення запропонованих учасниками рішень і їхньої потенційної ефективності; розв'язання ситуаційних завдань із застосування правил критики.

З потребою в безпеці також пов'язане прагнення працівників до порядку, стабільності й свободи від стресу. Тому цей етап роботи передбачає формування уявлень в учасників групи про можливі джерела професійного стресу в академічному середовищі, зокрема рольовий конфлікт і рольову невизначеність, кількісне та якісне перевантаження працівників, обмеження кар'єрного зростання й незахищеність зайнятості; навчання керівників розпізнавання ознак стресу та вигорання в працівників, а також технік управління стре-

сом за допомогою мінілекції «Стрес на роботі: як зберегти професійне благополуччя». Практикум з розроблення стратегій зниження стресу на робочому місці, що має допомогти підвищити загальну продуктивність і задоволеність у колективі та розв'язання ситуаційних завдань з управління конфліктами спрямовані на формування відповідних практичних навичок в учасників групи.

Модуль 3. «Ефективна комунікація як умова професійного благополуччя». Третій модуль спрямовано на усвідомлення учасниками групи важливості задоволення психологічних потреб працівників, зокрема ролі соціальної підтримки з боку керівника для збереження професійного благополуччя працівників. Дослідження дало змогу встановити, що працівники очікують від своїх роботодавців набагато більше, ніж просто заробітну плату й безпечне місце роботи. Більшість доказів свідчить про те, що «гарна робота» також означає задоволення психологічних потреб. Найбільш важливим фактором задоволеності роботою для працівників є позитивні взаємини. Запланована на цьому етапі мінілекція «Роль соціальної підтримки з боку керівника у збереженні професійного благополуччя» має сформулювати в учасників групи уявлення про соціальну підтримку як чинник професійного благополуччя, види соціальної підтримки (емоційна, інструментальна, інформаційна й оцінна) та механізми її впливу на професійне благополуччя. Практичне завдання розробити план дій з покращення соціальної підтримки у своїй команді з наступним обговоренням та обміном ідеями в групі допоможе закріпити отримані знання.

Третій модуль також передбачає сприяння ефективній комунікації керівників через навчання ефективних методів спілкування з працівниками, розвиток емоційного інтелекту, формування навичок застосування емоційного інтелекту в управлінні командою. Мінілекція «Секрети ефективної комунікації» має сформулювати в учасників групи уявлення про активне слухання та зворотний зв'язок у спілкуванні, представити ключові аспекти емоційного інтелекту, розкрити його роль у налагодженні взаєморозуміння. Практикум із засвоєння техніки активного слухання

й надання позитивного зворотного зв'язку, розпізнавання, оцінювання й управління своїми та чужими емоціями запланований для закріплення отриманих знань.

Модуль 4. «Культура визнання і вдячності – крок до професійного благополуччя». Четвертий модуль спрямовано на формування в учасників групи уявлень про вплив організаційної культури загалом і конгруентності цінностей організації та працівників на різні аспекти їхнього професійного благополуччя зокрема, а також усвідомлення керівниками їхньої ролі в задоволенні потреб працівників у прийнятті й визнанні, важливих для їхнього професійного благополуччя, а також у створенні унікальної організаційної культури, яка продукує цінності, прописує та контролює норми взаємодії працівників, що створює загальний психологічний клімат в організаційному підрозділі. Для досягнення цієї мети заплановано проведення мінілекції «Організаційна культура та професійне благополуччя працівників», психологічний практикум «Яка організаційна культура переважає в вашій організації?» за допомогою інструмента оцінювання організаційної культури (OCAI) [3] для визначення поточного типу культури в організації, а також групова дискусія «Організаційна культура: шлях до професійного благополуччя». В організації групової дискусії допоможе розгляд питань такого типу: 1. Як організаційна культура проявляється в вашій організації? 2. Як організаційна культура впливає на задоволеність роботою та мотивацію працівників? 3. Які аспекти організаційної культури сприяють професійному благополуччю (наприклад, підтримка керівництва, можливість для розвитку, атмосфера довіри та поваги)? Відповіді на такі питання допоможуть розкрити різні аспекти теми, стимулювати активну участь усіх учасників дискусії та знайти конкретні шляхи до покращення робочого середовища.

Четвертий модуль також спрямовано на сприяння усвідомленню керівниками ролі внутрішньої мотивації до діяльності в збереженні професійного благополуччя працівників. Мінілекція «Сила внутрішньої мотивації: шлях до професійного благополуччя» має розкрити роль внутрішньої мотивації у стимулюванні творчості й інновацій; у підвищенні

стійкості в подоланні труднощів; в отриманні задоволення від процесу роботи, а не лише від результату; у сприянні особистісному та професійному зростанню; у підвищенні продуктивності. Лекція також допоможе сформувати уявлення в учасників групи про способи актуалізації внутрішнього потенціалу працівників і підвищення їх залученості в робочі процеси (зокрема надання автономії в прийнятті рішень і виборі способів виконання завдань, усвідомлення сенсу роботи та її внеску в життя суспільства, надання можливості для професійного розвитку, визнання досягнень працівників і вдячність, створення підтримувального середовища, відповідність робочих завдань інтересам працівників, регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку, підтримка балансу між роботою та особистим життям). Практикум передбачає розроблення учасниками групи практичних рекомендацій «Як правильно хвалити?», складання алгоритму мотиваційної бесіди з працівником і має на меті надати керівникам дієві інструменти управління мотивацією працівників і сприяння їхньому професійному благополуччю в контексті мотиваційно-ціннісної моделі.

Модуль 5. «Розроблення та презентація плану дій щодо сприяння професійному благополуччю команди». Змістом заключного модулю є доопрацювання та презентація учасниками групи проєкту плану власних планів дій щодо сприяння збереженню професійного благополуччя працівників на основі розуміння й урахування унікальних потреб працівників. Адаптація проєкту до конкретних потреб працівників дасть змогу підвищити його ефективність і покаже працівникам, що їхнє професійне благополуччя є пріоритетом. Презентація проєкту й отримання зворотного зв'язку від групи дасть змогу закріпити отримані знання, відкоригувати проєкт перед його впровадженням у власну практику управління.

Мотиваційна бесіда з учасниками групи на тему «Благополуччя працівників: стратегія розвитку та процвітання» має узагальнити

напрацювання психоедукаційної програми; надати практичні рекомендації щодо сприяння професійному благополуччю команди. Заключне заняття передбачає вторинне діагностування характеристик лідерства учасниками групи для оцінювання ступеня їх наближення до трансформаційної поведінки. Порівняння результатів первинної та вторинної діагностики є необхідним для визначення таких напрямів саморозвитку учасників групи. Досить показовою є вправа «Шкідливі поради: Як створити організацію, здатну до саморуйнування?». Виконання завдань такого типу дає змогу узагальнити напрацювання психоедукаційної програми; установити рівень засвоєння програми учасниками групи, визначити пробіли в знаннях, унести корективи.

Для ефективного впровадження індивідуальних планів дій на практиці передбачено підтримку та психологічний супровід учасників групи протягом трьох-шести місяців, зустрічі або вебінари для обговорення прогресу й розв'язання поточних питань, а також доступ до матеріалів для самостійного вивчення.

Висновки. Отже, психоедукаційна програма для керівників середньої ланки закладів вищої освіти є важливою ініціативою, спрямованою на розширення знань та управлінських навичок щодо сприяння професійному благополуччю працівників. Програма орієнтована на потреби працівників, тому пропонує дієві інструменти підвищення задоволеності різними аспектами професійної діяльності. Ефективна реалізація набутих компетентностей допоможе керівникам створити атмосферу психологічної безпеки й знизити рівень стресу, установити довірчі та якісні взаємини на роботі, покращити почуття спільності, розширити права й можливості працівників, упровадити практику визнання та вдячності, підвищити залученість у робочі процеси й, таким чином, сприяти підвищенню рівня задоволеності роботою та професійного благополуччя працівників.

Список використаних джерел

1. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів. Київ-Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 209 с.
2. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership (2nd ed.). New York Psychology Press, 2005. 296 p.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. 3rd edition. Josey Bass, San Francisco, 2011. 288 p.
4. Voitenko E., Zazymko O., Myronets S., Lapchenko I., Hutsol K. Social support as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Revista Gestão & Tecnologia (Journal of Management & Technology)*. 2024. V. 24(4). P. 114–137.
5. Voitenko E., Zazymko O., Myronets S., Stryk V., Kushnirenko K. The mediating role of values in the relationship between needs and professional well-being of university academic staff. *International Journal of Organizational Leadership*. 2024. V. 13(1). P. 102–116.

References

1. Zlyvkov V. L., Lukomska S. O. Teoriia ta praktyka psykhologichnykh treninhiv [Theory and practice of psychological training]. K.- Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M., 2019. [In Ukrainian]Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Lapchenko I., Hutsol K. (2024). Social support as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Revista Gestão & Tecnologia (Journal of Management & Technology)*. 24(4), 114–137. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com>.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational Leadership (2nd ed.). New York Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
3. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. 3rd edition. Josey Bass, San Francisco.
4. Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Lapchenko, I., & Hutsol, K. (2024). Social support as a mediator in the relationship between leadership style and professional well-being. *Revista Gestão & Tecnologia – Journal of Management & Technology*, 24(4), 114–137 [in English].
5. Voitenko, E., Zazymko, O., Myronets, S., Stryk, V., & Kushnirenko, K. (2024). The mediating role of values in the relationship between needs and professional well-being of university academic staff. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 102–116. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60401>.