

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Курс лекцій



КИЇВ-2013

**Схвалено методичною радою НАВС,
протокол № 9 від 22.05.2013 року**

Рецензенти:

Н.С.Карпов, доктор юридичних наук, професор

В.В.Кондюкова, кандидат психологічних наук, доцент

Психологія управління: Курс лекцій / Укладачі: В.Г.Андросюк, О.В.Волошина. – Київ: НАВС, 2013. – 136 с.

Курс лекцій підготовлений відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів напрямку 03040 – „Право” та 18010 – „Управління” спеціальностей „Управління у сфері правопорядку” (8.18010002) та „Правоохоронна діяльність” (8.03040201). В посібнику розглядаються предмет, завдання, методи та функції, основні поняття психології управління; особистість працівника міліції та колектив як об’єкт управління; професійна компетентність керівника та прийняття управлінського рішення; лідерство та керівництво, психологічні аспекти удосконалення стилю та методів керівництва; діяльність керівника в екстремальних умовах та формування професійно-важливих якостей керівника ОВС.

Для слухачів денної та заочної форми навчання за магістерською програмою.

ISBN

© Андросюк, Волошина

ЗМІСТ

Тема 1. Теоретичні основи психології управління.....	4
Тема 2. Особистість працівника міліції та колектив як об'єкт управління.....	29
Тема 3. Професійна компетентність керівника та прийняття управлінського рішення.....	53
Тема 4. Лідерство та керівництво. Психологічні аспекти удосконалення стилю та методів керівництва.....	71
Тема 5. Діяльність керівника в екстремальних умовах.....	92
Тема 6. Формування професійно-важливих якостей керівника ОВС. Імідж керівника.....	114

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

Вступ

1. Психологія управління як наука, її предмет, завдання, методи та функції.
2. Функціонально-психологічна характеристика діяльності керівника правоохоронних органів України.
3. Еволюція систем управління в органах внутрішніх справ.
4. Головні психолого-педагогічні проблеми управління органами внутрішніх справ.

Висновки

Література:

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007 – 532 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. – К.: Київський юридичний інститут, 2005.
3. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
5. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.
6. Юридична психологія: підручник / Александров Д.О., Андросюк В.Г., Казміренко Л.І. та ін.: заг. ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсєєва. – Вид. 2-е, доопр. та доп. – К.: КНТ, 2008. – 352 с.
7. Юридична психологія. Альбом схем з коментарями / Александров Д.О., Андросюк В.Г., Казміренко Л.І. та ін.: заг. ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсєєва. – Вид. 3-е, доопр. та доп. – К.: КНТ, 2008. – 152 с.
8. Юридична психологія: словник / Александров Д.О., Андросюк В.Г., Казміренко Л.І. та ін.: заг. ред. Л.І. Казміренко, Є.М. Моїсєєва. – Вид. 2-ге, уточ. та доп. – К.: КНТ, 2008. – 224 с.
9. Юридична психологія: практикум / за заг. ред. Л.І. Казміренко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 190 с.
10. Казміренко Л.І. Система і структура юридичної психології // Філософські, методологічні та психологічні проблеми права: тези науково-практичної конференції (м. Київ, 28 січня 2009 р.). – К., 2008. – С. 68-71.

ВСТУП

Соціальне управління, як особливий різновид людської діяльності, виникло внаслідок суспільного розподілу праці й притаманне суспільству на всіх ступенях його розвитку. Саме завдяки цій діяльності, що організує людей, стає можливим забезпечити узгодженість їх дій для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з розвитком суспільства та ускладненням управління ним в самій управлінській діяльності відбувся процес розподілу праці й спеціалізації.

Міністерство внутрішніх справ України є невід'ємною частиною системи соціального управління, виконуючи специфічні, притаманні лише йому функції. Тому

зміни, що відбуваються в країні, потребують від МВС України змін у стратегії та тактиці управління як всією системою, так і кожним окремим підрозділом. Необхідною умовою створення правової держави є реформування діяльності правоохоронних органів, що значною мірою пов'язане з перебудовою психології осіб, які від імені держави реалізують відповідні функції, підвищенням престижу такої роботи та рівня професійної майстерності кадрів, покликаних попереджувати, розкривати та розслідувати злочини, забезпечувати належний рівень громадського порядку та надавати соціальну допомогу населенню.

Ми розуміємо **управління** як діяльність керівника, спрямовану на максимальне досягнення державних, колективних та індивідуальних цілей з оптимальними соціально-економічними, технологічними та особистісними витратами. При цьому поняття „управління” вживається стосовно складних систем і процесів; „керівництво” – стосовно окремих осіб та колективів. Це близькі, але не тотожні поняття. Як зазначав П.В. Худоминський, „обидва терміни мають право на існування, але у кожного з них є своя специфіка, свої межі, за якими вживання терміну стає некоректним”.

Дослідження проблем управління має давню історію, започаткувавшись експериментами Р. Оуена, Ф. Тейлора, Г. Форда, Е. Мейо. У теперішній час воно є об'єктом інтересу багатьох галузей науки, причому переважна кількість робіт із даної проблеми належить економістам та правознавцям, доля психологічних досліджень тут незначна. Сучасний зарубіжний науковий досвід представлений у роботах П. Блау, В. Зігерта, С. Ковалевського, Д. Френсіса та ін.

Окремо слід зазначити, що останнім часом досить інтенсивно розвивається прикладна галузь теорії управління – управління в правоохоронних органах України (Р.А. Калюжний, М.С. Вертузаєв, В.А. Лаптії, В.Л.Грохольський та ін.). Психологічна насиченість управлінської діяльності безсумнівна: керівники правоохоронних органів часто діють в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із великими психологічними навантаженнями, в умовах дефіциту часу, необхідності прискореного прийняття правильних рішень, збереження життя та здоров'я громадян і підлеглих.

Питання 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА, ЇЇ ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ.

Фундаментальні зміни в суспільстві на межі ХХ й ХХІ століть обумовили інтерес до соціального знання, увагу до проблем взаємозв'язку суспільства та особистості, керівника та підлеглого. Серед дисциплін, які вивчають суспільство і суспільні відносини, особливе місце займає психологія управління.

Вона покликана інтегрувати знання про психологічний зміст управлінських рішень. Адже управління як соціальний процес, об'єктом та суб'єктом якого є люди, не завжди розвивається за інструкціями й формулярами. Поза формальними взаємовідносинами, в будь-якій організації функціонує складна система неформальних зв'язків, залежностей й межособистісних відносин.

Під впливом особистісних факторів досить часто неконтрольовано перерозподіляються функції керівництва, права й посадові обов'язки, межі відповідальності й повноважень. Реальні функції тої чи іншої посадової особи можуть суттєво відрізнятися від передбачених посадовими інструкціями. Ось чому заходи з раціоналізації управлінської діяльності не завжди приводять до успіху, оскільки не враховуються індивідуальні особливості працівників, психологічні аспекти їх відношення до дорученої справи й до самих себе. Вивчити та врахувати ці проблеми в управлінській діяльності дає можливість наука психологія управління.

Термін «психологія управління» вперше був використаний в СРСР в 20-і роки минулого століття. На II Всесоюзній конференції з проблем наукової організації праці

(НОП) (березень 1924 р.) одна із доповідей була присвячена психології управління й проблемам, які з нею пов'язані. Психологія управління була покликана вирішити дві задачі: підбір співробітників до функцій, які будуть ними виконуватись й один до одного відповідно їхнім індивідуальним особливостям; вплив на психіку працівників через стимулювання.

В багаточисельних дослідженнях із наукової організації праці (праці А.К. Гастева, В.В. Добриніна, П.М. Керженцева, С.С. Чахотіна та ін.), які були опубліковані в 20 – 30-і роки, можна виділити деякі цікаві підходи до вирішення психологічних проблем управління. Проте недостатній рівень розробленості цих проблем не дозволив психології управління виділитися в самостійну галузь знань. Періодом більш активного використання психологічних знань до теорії та практики управління являється середина 60-х років.

Одними із перших дослідників, які обґрунтували необхідність розробки психології управління як науки, були Є.Є. Вендров та Л.І. Уманський. Серед основних аспектів психології управління виробництвом вони називали соціально-психологічні проблеми виробничих груп й колективів, психологію особистості та діяльності керівника, питання підготовки й підбору керівних кадрів та ін. Інша точка зору була висловлена О.Г. Ковальовим, який включив до сфери психології управління тільки соціально-психологічну проблематику.

Аналіз науково-практичної літератури дав змогу виділити два основних джерела виникнення й розвитку психології управління, а саме:

- *потреби практики.* Сучасний розвиток суспільства характеризується тим, що людина виступає і об'єктом, і суб'єктом управління. Це вимагає вивчення та врахування психічних даних про людину з цих двох точок зору;

- *потреби розвитку психологічної науки.* Коли психологія перейшла від феноменалістичного опису психічних явищ до безпосереднього вивчення механізмів психічних закономірностей, то в якості першочергової постала задача управління психічними процесами, станами, властивостями та в цілому діяльністю й поведінкою людини.

Поступово в розділах про трудову діяльність окремо виділилось питання про психологію управлінської діяльності. Розвиток психології управління з того часу розвивається за двома взаємопов'язаними напрямками – в надрах психології та в суміжних галузях знання.

На рубежі XX й XXI століть спостерігається особливо інтенсивний розвиток психології управління, її ідеї та практичні рекомендації активно впроваджуються в практику та користуються попитом. В цей період видається велика кількість підручників із психолого-управлінської проблематики. Необхідно відмітити характерні риси цього періоду:

- *прикладний характер проблем психології управління, які знаходяться в розробці.* Більшість виданої в цей період літератури активно використовувалась і використовується управлінцями різних рівнів;

- *інтеграція психолого-управлінського знання, котра включає в себе шлях об'єднання досягнень різних галузей науки;*

- *основна увага приділяється розгляду особливостей управління в сфері бізнесу й ділових відносин, відносно менше уваги приділяється іншим галузям знань.* Спостерігаються спроби звести психологію управління до психології менеджменту.

Сьогодні можна виокремити дві точки зору на об'єкт психології управління. Так, у відповідності з першою, її об'єктом являються системи «людина – техніка» й «людина – людина», які розглядаються із метою оптимізації управління цими системами (функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності; інженерно-психологічний аналіз побудови та використання автоматизованих систем управління (АСУ); соціально-психологічний аналіз виробничих й управлінських колективів;

взаємовідносини в них людей; дослідження психології управління, відносин між керівником й керованими, психологічних аспектів підбору й розстановки керівних кадрів, психолого-педагогічних проблем підготовки кадрів керівної ланки).

У відповідності з іншою точкою зору, до об'єкту психології управління можна віднести тільки систему «людина - людина», яка розглядається також з метою оптимізації управління цією системою. Паралельно з цією системою розглядається ряд підсистем: «особистість – група», «особистість – організація», «група – група», «група – організація», «організація – організація».

Таким чином, аналіз та узагальнення літературних джерел щодо визначення об'єкту психології управління, врахування специфіки управлінської діяльності в ОВС дає можливість зробити висновок, що **об'єктом** психології управління ОВС є особистість та колектив працівників міліції в широкому розумінні цього слова (організація, колектив (команда) співробітників ОВС).

Предметом психології управління як науки є соціально-психологічні аспекти процесу управління різними видами спільної діяльності та міжособистісного спілкування в організаціях, тобто *психологічні аспекти управлінських відносин*.

Таким чином, *психологія управління – це науково-практична дисципліна, яка вивчає закономірності психологічного опосередкування процесу управління й спрямована на оптимізацію та підвищення ефективності управлінської діяльності*.

Реалізація системного підходу при вивченні проблем психології управління передбачає розробку системи методів науково психологічного дослідження процесу управління.

Методи дослідження психології управління – науково обґрунтовані способи проведення психологічного дослідження. Це шлях наукового пізнання, який впливає із загальник теоретичних уявлень про сутність об'єкту дослідження.

Психологія управління фактично використовує всі методи, конкретні методики, які застосовуються в тих галузях психологічної науки з якими вона пов'язана (загальна та педагогічна психологія, соціальна психологія, психологія особистості тощо).

Методи збору емпіричних фактів обираються за цілями та завданнями дослідження:

- *описати факти*: спостереження, аналіз продуктів діяльності, бесіда, інтерв'ю, анкетування, вивчення життєвого шляху (біографічний метод) та ін.;
- *виміряти психічні явища* – тести;
- *визначити особливості* – констатувальний (природний або лабораторний) експеримент;
- *знайти фактори, виявити психологічні умови розвитку та перетворити явище* – формувальний психолого-педагогічний експеримент.

Для наукового вирішення психологічної проблеми зазвичай використовується комплекс методів, розробляється і реалізовується певна методика (сукупність методів у дії).

Коли факти статистично оброблені, математично вивірені та згруповані, дослідник їх пояснює, тлумачить і роз'яснює, тобто інтерпретує. **Методи інтерпретації**: а) *генетичний метод* – інтерпретація зібраного матеріалу в характеристиках розвитку (фази, стадії, критичні моменти) – виявлення „вертикального” генетичного зв'язку (філогенетичний, онтогенетичний); б) *структурний метод* – виявлення „горизонтального” структурного взаємозв'язку (класифікація, типологія).

Основні категорії психології управління

Управління – цілеспрямований вплив керівника на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Керівництво - процес правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю й влади.

Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування спілкуванням і діяльністю членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах, і очікувань.

Менеджмент – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Організація – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. Частіше всього термін вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування та внутрішньої упорядкованості.

До функцій психології управління відносяться:

- теоретико-пізнавальна,
- інформаційна,
- соціально-психологічна,
- етнопсихологічна,
- соціокультурна,
- гуманістична,
- прикладна та інші.

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінку явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує і аналізує їх, прагне сформулювати нову, об'єктивну картину взаємовідносин в організованій спільноті, забезпечує надійну інформацію про різноманітні процеси в системі управління.

Інформаційна функція покликана за допомогою систематизованої інформації відтворити реальну картину об'єкту і суб'єкту управління, їх дії, ділові контакти тощо.

Соціокультурна та етнопсихологічна функції психології управління мають предметом свого вивчення соціальні й психологічні особливості управлінської культури.

Соціально-психологічна функція – це систематизація знань з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

Гуманістична функція полягає в дотриманні норм етики і моралі щодо індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності. Не менш значущою є прогностична функція психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку керівника та його управлінської діяльності.

Прикладна функція психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності.

Отже, психологія управління як наукова галузь психологічної науки володіє всім її спектром методологічних засобів (методів і прийомів) для дослідження тих психологічних проблем, розв'язання яких сприяють оптимізації та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Питання 2. ФУНКЦІОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

Управління як функція є суто людським видом діяльності, що полягає у свідомому й планомірному впливі на систему, її підструктури та окремі процеси, які у ній відбуваються. У теперішній час **управлінська діяльність як специфічний вид професійної діяльності** потребує оволодіння управлінцем (організатором, керівником) сукупністю знань про психологію особистості, бо саме це визначає його ставлення до людини, відображає характер його спрямованості та мотиви управлінських впливів, забезпечує нормальні стосунки у системі «керівник – підлеглий», позитивний соціально-психологічний клімат колективу.

Потреба в управлінні як науці виникла порівняно недавно, а саме – на початку ХХ сторіччя, що було зумовлене ускладненням виробничих відносин завдяки історичному розвитку цивілізації. Виникнення «ринку праці» означало не тільки свободу власника підприємства вибирати потрібних йому фахівців, але й свободу самих робочих у виборі підприємства та його власника. Перша модель управління, створена А. Файолем (1916 р.), передбачає наявність у нього таких якостей: фізичних (здоров'я, енергійність, зовнішній вигляд); розумових (здоровий глузд, здатність енергійно мислити і адаптуватися до швидко змінюваних умов); моральних (готовність прийняти на себе відповідальність, ініціативність, лояльність, почуття власної гідності); освітніх (широта інтересів, тобто знайомство з питаннями, що безпосередньо не стосуються виконуваних функцій), а також технічної ерудиції та досвіду.

У фундаментальній праці Г. Кунца і С. О'Доннела «Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій» зазначається, що психолого-організаційними принципами роботи підприємства повинні бути: 1) людський чинник – не просто товар; 2) незважаючи на багатоманітність взаємозв'язків між начальником і підлеглими, вони повинні бути керованими; 3) негрошова винагорода така ж значима, як і грошова; 4) роз'яснення мети і шляхів її досягнення – важлива складова процесу управління та ін.

Управлінські відносини мають місце в усіх сферах життєдіяльності людей – економічній, політичній, суспільній тощо. Але від цього вони не стають економічними, політичними та ін., а залишаються специфічними, зумовленими необхідністю узгоджувати, координувати, об'єднувати зусилля всіх учасників для досягнення певної соціальної мети. На підтвердження цього, Я.В. Подоляк визначає такі **напрями** діяльності керівника: формування колективної думки; управління колективними настроями; попередження і подолання конфліктів; управління колективною дисциплінованістю; оцінка психологічної сумісності та групової згуртованості; оцінка стилю міжособистісного спілкування; оцінка ступеня адаптації особистості до колективу.

Соціальне управління в найбільш загальному вигляді визначають як свідомий, заснований на пізнанні об'єктивних закономірностей і тенденцій вплив на суспільство в цілому або його окремі ланки (економіку, соціально-політичне і духовне життя та ін.) із тим, щоб забезпечити збереження їх якісної специфіки, нормальне функціонування, удосконалення й розвиток, оптимальний рух системи до визначеної мети. Соціальне управління є одночасно і **системою** (сукупністю окремих елементів), і **процесом** (послідовністю стадій та окремих етапів).

Схему управління ОВС можна уявити як систему взаємодії двох основних елементів: суб'єкту управління (тих, хто керує) і об'єкту управління (тих, ким керують) (рис. 1).

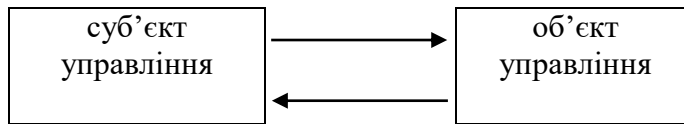


Рис. 1. Схема управління.

Категорію системи управління щодо діяльності МВС, УВС доцільно розглядати принаймні в трьох аспектах.

По-перше, систему управління створюють апарат МВС, УВС з усіма підлеглими йому органами внутрішніх справ та оперативна обстановка в країні, регіоні. За такого підходу апарат МВС, УВС відтворює функцію керуючої підсистеми, а оперативна обстановка в сукупності маючих відношення до права діяльності та вчинків людей – керованої. Діяльність вищих органів та осіб, у підпорядкуванні яких перебуває особовий склад, а також суспільно-економічні особливості регіону створюють макроумови для функціонування цієї системи, її середовище, зовнішнє детермінаційне поле, цебто сукупність чинників, які зовні впливають на неї. В цілому ж – це система управління в сфері правопорядку. Звичайно в таких випадках кажуть про існування зовнішнього контуру управління, до якого входить оперативна обстановка та все, що пов'язує її з діяльністю органів внутрішніх справ.

По-друге, можна розглядати систему управління, включивши до неї тільки органи внутрішніх справ. Тоді суб'єктом управління буде діяльність апарату МВС України, УВС, а об'єктом – діяльність підлеглих йому міськрайорганів (під іншим кутом зору суб'єктом можна уявити керівництво МВС України, УВС та міськрайорганів, об'єктом – підлеглий йому особовий склад). Все, що знаходиться за межами цієї системи (у тому числі оперативна обстановка), створюють макросередовище, умови функціонування або її зовнішнє детермінаційне поле. За такого підходу аналізується система управління органами внутрішніх справ, або внутрішній контур управління.

По-третє, цілком правомірно розглядати систему управління в межах конкретної структурної одиниці. Тоді як суб'єктом управління виступає діяльність керівників конкретного МВС України, ГУВС, МВВС, РВВС, а об'єктом – діяльність підлеглих йому посадових осіб та підрозділів. У цьому випадку вищий орган внутрішніх справ та його керівники, інші особи та органи, яким він підпорядкований і з, якими він співробітничав, а також обстановка в районі створюють умови функціонування цієї системи, її середовище, зовнішнє детермінаційне поле. В цьому разі аналізується система управління конкретним органом внутрішніх справ.

Основні види психолого-педагогічного аналізу системи управління стосуються будь-якого з трьох наведених варіантів,

У всякій системі управління діють різні закономірності, механізми та процеси. Вони певним чином взаємодіють між собою, але кожна їх група своєрідна, і для розуміння причин та умов Інтенсифікації управління слід добре розібратись в усій сукупності та кожній групі. Тому окрім наведеного вище суб'єкт-об'єктного «зрізу» системи управління її пізнання та ефективне вдосконалення припускає здійснення також і якісного «зрізу», інакше кажучи, за головними групами закономірностей, механізмів та процесів. При такому «зрізі» виявляються, принаймні, три підсистеми в системі управління МВС України, УВС: техніко-економічна, організаційно-правова та поведінська (або психологічна).

Техніко-економічна підсистема включає в себе комплекс технічних обладнань, машин, технологічних процесів, технічних засобів управління. Вона особливо показова та важлива в господарських системах, але має місце і в ОВС.

Організаційно-правова (офіційна, формальна, раціональна, зовнішня) підсистема управління складається з оригінальних розкладів, схем організації, норм

поведінки, функціональних обов'язків посадових осіб, інструкцій, критеріїв оцінки ефективності діяльності тощо.

Удосконалення управління передбачає доведення його до ідеалу, відповідного нормам права, вказівкам вищого органу, вимогам науки і передового досвіду. Однак, йдучи лише цим шляхом, потрібного ефекту досягти не вдасться, оскільки управління здійснюють не схеми та інструкції, а люди. І потім, воно залежить від іншої категорії соціальних чинників, закономірностей та механізмів, зокрема психологічних.

Як вже згадувалось, правові норми є важливим, але не єдиним регулятором **поведінки людей**. Таку функцію виконують ідеї, мораль, переконання, суспільна думка, традиції, звичаї, настрої. В системі управління посадові особи можуть по-різному виконувати обов'язки, які їм приписані. Часом вони приділяють першочергову увагу не тим питанням, які вважаються важливими, віддають перевагу напрямкам роботи, які не є вирішальними, можуть мати або не мати достатніх здібностей та підготовки для успішного виконання кожного із своїх обов'язків. Посадові особи на свій розсуд можуть ділитися інформацією, якою володіють, отримувати її не від тих осіб, які повинні її сповіщати, не завжди чітко взаємодіяти з тими, з ким належить, втручатись у справи та вирішувати проблеми, на що вони не мають права та зобов'язань, і навпаки. В системі управління реально функціонує неформальна, поведінська (неофіційна, внутрішня) підсистема.

Технічна, організаційно-правова та поведінська підсистеми, з яких кожна окремо і тільки частково, неповно створює систему управління. Але вдосконалення всіх трьох підсистем забезпечує комплексний підхід до зростання ефективності управління в МВС України, УВС.

Розрізняючи, наприклад, організаційно-правову та поведінську підсистеми, було б неправильним протиставляти їх, між ними є тісні стосунки: першій належить роль визначального фактора, другій – вирішального. Разом з тим важливо бачити складність їх зв'язків. Те, що на рівні організаційно-правової системи уявляється як таке, що має бути, на рівні поведінської може усвідомлюватись та реалізовуватись як таке, але може й заперечуватись. Або те, що відкидається або забороняється на рівні першої підсистеми, може визнаватись як доцільне на рівні другої. Ці відносини наведені у вигляді таблиці варіантів співвідношення окремих елементів організаційно-правової та поведінської підсистем.

Елементи організаційно-правової підсистеми	Елементи поведінської підсистеми
Треба, можна	Треба, можна
Треба, можна	Не треба, не можна
Не треба, не можна	Не треба, не можна
Не треба, не можна	Треба, можна
Треба, можна	Не треба, не можна

Існуюча в конкретному органі внутрішніх справ система управління являє собою один з варіантів певної збіжності-не-збіжності, але реально функціонуючим завжди виступає те, що має представництво на рівні поведінської підсистеми, адже це фактично виконувані обов'язки, здійснювана діяльність, прояви стосунків, наявні здібності, підготовленість особистості тощо. Звідси й вирішальна роль психологічних характеристик поведінської підсистеми у функціонуванні всієї системи.

Незбіжність організаційно-правової та психологічної підсистем та вирішальна роль останньої зовсім не означає, що це завжди має негативне забарвлення. Психологічні фактори можуть роз'єднувати, подрібнювати, дестабілізувати навіть добре обмірковану організаційно-правову систему, але вони можуть об'єднувати, гуртувати людей, дозволяють досягти більшого ніж заплановано, виправляти вади та помилки в організаційно-правовій системі. Підтвердженням таких віянь може

становити факт розбіжностей в роботі двох органів внутрішніх справ з практично однаковою організаційно-правовою підсистемою управління.

Природно, що, підвищуючи ефективність системи управління, потрібно взаємопов'язано вдосконалювати обидві розглянуті підсистеми. Покращуючи організаційно-правову підсистему, слід розміщувати в ній ті передові та об'єктивні чинники, які формуються на рівні психологічної підсистеми, а також урахувувати, як те чи інше вдосконалення позначається на останній.

Разом з тим не викликає особливих заперечень висновок про те, що в більшості органів внутрішніх справ є грамотні накази, інструкції та інші документи нормативно моделюючі ефективне управління, але недоробок в основному ще багато і головні їх причини містяться в поведінській, психологічно, насиченій підсистемі, свідоме та кваліфіковане вдосконалення якої – актуальна та складна задача.

Управлінська діяльність має наступні суттєві складові.

1. **Мета** – підтримання в оптимальному робочому стані системи управління, що складається з складних і різнорідних об'єктів і базується на плануванні, контролі та корекції дій з урахуванням оперативної обстановки.

2. **Об'єкт** – організація як складноієрархізована та багаторівнева структура, кожен із „поверхів” якої має свою специфіку.

3. Наявність **функціональних зв'язків** між елементами системи, найважливішим із яких є люди.

4. Наявність **соціально-психологічних стосунків** у системі управління, що є похідними від функціональних відносин.

Специфічність правоохоронних органів, про яку йшлося вище, проявляється в тому, що середовищем їх функціонування є інші соціальні системи. Власне, вони й створені для впливу на об'єкти зовнішнього управління: злочинність і правопорушення; причини та умови, що їх породжують; явища, що виходять за межі встановленого суспільного порядку; окремі особи (підозрювані, звинувачувані, засуджені тощо).

Процес управління в правоохоронних органах (з урахуванням його зовнішнього і внутрішнього аспектів) може бути представлений як сукупність трьох взаємозв'язаних складових:

1) управління самим органом, спрямоване на удосконалення його організації та забезпечення оптимальних умов для діяльності;

2) управління підпорядкованими підрозділами та посадовими особами;

3) вплив підрозділів і посадових осіб на конкретні антигромадські прояви, правопорушення та криміногенні чинники з метою їх попередження, нейтралізації або припинення.

Дві перші складові є внутрішнім контуром управлінням, третя – зовнішнім. Слід зазначити, що зовнішня управлінська діяльність надзвичайно різноманітна, вона здійснюється одночасно за багатьма напрямками, кожен із яких вимагає застосування спеціальних знань, умінь і навичок. У зв'язку з цим кожен напрям, як правило, здійснюється галузевим структурним підрозділом, а його функції відносяться до числа основних для нього.

Отже, соціальне управління являє собою, з одного боку, систему, а з іншого – процес, чим зумовлений комплексний характер здійснюваних при цьому функцій. Ми будемо виходити з того, що **функції** управління в правоохоронних органах розподіляються на два види: функції системи управління (функції-завдання) та функції процесу управління (функції-операції).

До функцій процесу управління (функцій-операцій) відносяться: оперування інформацією; формулювання проблеми; висунення управлінської гіпотези; прогнозування; вироблення проектів управлінських рішень; організація їх виконання; підведення підсумків функціонування і коригування системи управління.

Функції-завдання, в свою чергу, можуть бути поділені на функції *загального управління, основні та забезпечуючі*. Функціями загального управління є: визначення цілей, планування; прийняття управлінських рішень; мотивація; організація виконання; регулювання системи; облік і контроль; основні функції визначаються метою і завданнями, що стоять перед системою управління; до забезпечуючих функцій відносять кадрове, фінансове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення тощо.

Зважаючи на важливість основних функцій, дамо їм більш докладну характеристику:

1) *функція охорони громадського порядку* – здійснення адміністративної діяльності та адміністративного примусу, а саме: забезпечення порядку на вулицях та в інших громадських місцях; забезпечення паспортної системи, здійснення нагляду за дотриманням іноземцями та особами без громадянства встановленого для них порядку проживання та пересування; забезпечення дозвільної системи; боротьба з дорожньо-транспортними пригодами;

2) *функція розкриття та розслідування злочинів* – реагування на вже вчинені чи підготовлювані злочини;

3) *функція попередження злочинів* – здійснення загальної (правова пропаганда, пропаганда безпеки дорожнього руху та пожежної безпеки та ін.) та індивідуальної (робота з особами, схильними до вчинення правопорушень, нагляд за поведінкою умовно-засуджених та умовно-звільнених осіб та ін.) профілактики; встановлення та усунення умов, які сприяють вчиненню правопорушень;

4) *функція захисту державної, громадської та особистої власності громадян* – відомча та позавідомча охорона об'єктів, забезпечення їх пожежної безпеки;

5) *функція соціального обслуговування* – надання допомоги населенню, державним органам, громадським організаціям при реалізації їх прав та здійсненні тих чи інших видів діяльності, а саме: народним депутатам і посадовим особам при виконанні ними своїх обов'язків, якщо громадяни відмовляються виконувати їх законні вимоги чи перешкоджають їх діяльності; органам охорони здоров'я та ветеринарного нагляду у проведенні ними карантинних заходів при епідеміях та епізоотіях; медичним працівникам у госпіталізації громадян, які страждають психічними захворюваннями; особам, які постраждали від правопорушень та нещасних випадків, а також особам, які знаходяться в громадських місцях у безпорадному стані;

6) *функція виконання покарань* – виконання вироків судів щодо осіб, засуджених до виправних робіт та інших видів покарань, не сполучених із позбавленням свободи.

Таким чином, управління правоохоронними органами (підрозділами) України – складний різновид діяльності, де на перший план висувається *інтегруюча і координуюча* роль керівника, а власне реалізація функцій розпочинається з організації системи збору інформації, її обробки й використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Серед основних функцій керівника слід також назвати *узгодження, координування, контроль*. Тут потрібно розподілити обов'язки між об'єктами управління (керівниками підрозділів) таким чином, щоб залишити за собою контроль за найважливішими напрямками діяльності, а також за виконанням наказів і вказівок вищих органів: суб'єкт управління несе відповідальність за стан роботи підпорядкованого апарату в цілому, але він не повинен сам безпосередньо керувати всіма лініями службової діяльності, підміняючи своїх заступників.

Значна частина робочого часу витрачається керівником на *представницьку* функцію – присутність на нарадах та інших заходах, що проводяться в системі правоохоронних органів України, так і в органах місцевої влади тощо. Тут важливим є можливість забезпечення підпорядкованого органу (підрозділу) засобами та ресурсами

для досягнення основних цілей: охорони громадського порядку, боротьби зі злочинністю та причинами, що її породжують.

Основні проблеми психології управління можуть бути представлені наступним чином:

а) структурно-функціональний аналіз управлінської діяльності, прийняття рішень і процедури їх супроводження;

б) соціально-психологічний аналіз органів, підрозділів і груп, де реалізуються первісні формальні і неформальні відносини, спільні цілі та очікування людей;

в) дослідження психології діяльності (праці) конкретного управлінця (керівника, начальника, командира тощо), становлення його особистості як професіонала; використання особистісних резервів формування індивідуального стилю, образу життя і мотивації життєдіяльності, ставлення до підлеглих, стосунки з колегами по управлінській діяльності;

г) вивчення психологічних закономірностей адаптації до управлінської діяльності, ресурсів і механізмів психологічної компенсації; психологічних механізмів ротації кадрів та їх підбору у зв'язку зі специфікою завдань професійної діяльності (небезпека, екстремальність, складність ймовірностних рішень, насиченість соціальними контактами, публічність та ін.); психолого-педагогічних проблем професійної підготовки управлінців.

Зазначене дозволяє виділити низку психологічних особливостей, притаманних управлінню правоохоронними органами.

1. Опосередкованість і дистанційність операцій управління реальними об'єктами та процесами (навіть при безпосередньому управлінському впливі між керівником і виконавцем наявні статутні відносини, що опосередковують взаємодію).

2. Неалгоритмічний характер більшості операцій, що найчастіше пов'язане з дефіцитом інформації в швидко змінюваних умовах.

3. Жорстка детермінація частини операцій часовими параметрами, заданими організаційними умовами та організаційною програмою у цілому.

4. Значний обсяг і різноманітність завдань і дій.

5. Соціотехнічний характер управлінських дій, що вимагає врахування техніко-технологічних умов оцінки соціальної, виробничої і технічної сторін (обставин) у рішеннях, які приймаються.

6. Високий рівень психологічної напруженості, зумовлений відповідальністю за прийняття рішень та сталою функцією ризику, притаманного діяльності правоохоронних органів.

Важливим чинником, що зумовлює ефективність діяльності управлінця в системі правоохоронних органів України, є концептуальне визначення обсягу та змісту понять „організація системи управління” та „організація процесу управління”, оскільки це дає змогу забезпечити стабільність роботи підпорядкованого органу (підрозділу) протягом тривалого часу.

Організація системи управління – це забезпечення психологічних умов, що сприятимуть оптимальній результативності роботи. Такими умовами є наступні.

1. *Формування концепції правоохоронної діяльності*, де були б викладені основні принципи протидії злочинності та забезпечення громадського порядку.

Проголошення України як незалежної держави і необхідність демократизації суспільства потребує заміни кримінально-заборонної політики профілактичною, дозволяючою. Разом із тим, демократизація не означає всюдозволеності, а захист законних прав громадян не слід розуміти як безвідповідальність перед суспільством. Відсутність наступальності при розробці концепції правоохоронної діяльності України, глибокого аналізу специфіки сучасного етапу розвитку держави, зокрема, стану та динаміки злочинності, особливостей криміналізації певної частини населення, відстороненість від проблеми впливу на громадську думку вже спричинили до появи

негативних тенденцій. Не випадково аналіз української преси свідчить, що за рік публікується понад дві тисячі матеріалів про діяльність правоохоронних органів, до третини яких носять тенденційно-упереджений характер. Інші засоби масової інформації також досить часто з задоволенням „смакують” негативні факти.

Зазначене, поряд з проблемами організаційно-правового та фінансово-технічного забезпечення, призводить до деформації мотивації професійної діяльності працівників: органи дізнання прагнуть не реєструвати заяви (тобто, борються не з злочинцями, а з потерпілими), а слідчі уникають певних категорій справ, оскільки не впевнені у дійовому сприянні суду та прокуратури. Наслідками такого становища стають негативні зміни у структурі злочинності: поява нових видів злочинів, зокрема, вбивств на замовлення, викрадення людей із метою отримання викупу, економічних злочинів; зростання рівня організованої злочинності та корупції. При відносній стабілізації кількості вчинених злочинів оперативна обстановка ускладнюється.

Отже, необхідна “нова філософія служби”, нові її організаційні принципи, що орієнтували б зусилля правоохоронців на основні проблеми, дозволяла б визначити нову стратегію і тактику: працівник міліції має стати партнером громадянина, а не представником карного органу. Тісна співпраця з населенням, надання громадянам реальної правової та соціальної допомоги згідно вимог Закону повинна стати повсякденною нормою. Важливе місце в цьому процесі належить опануванню кожним співробітником і подальше широкое використання на практиці психологічних знань, оволодінню психологічними формами і методами як для спілкування з населенням, так і для здійснення впливу на правопорушників.

2. *Формування ділової цілеспрямованості працівників.* Як зазначалося вище, мета діяльності правоохоронних органів визначається ззовні – суспільством, і в цьому сенсі вона є об’єктивною категорією. Але на суб’єктному рівні вона набуває особистісного забарвлення, втілюючи потреби та інтереси кожного індивіда. Чим адекватніше загальна мета діяльності усвідомлюється працівниками і чим точніше робота кожного відповідає загальній меті, тим більш цілеспрямованим є управління. Не випадково концепція „управління за цілями” („управління за результатами”) є однією з найбільш прогресивних серед сучасних теорій управління (Г. Кунц, С. О’Доннел).

3. *Оптимізація організаційного клімату.* Організаційна структура є однією з психологічних детермінант (стимулів активності) поведінки людини. Так, надмірна централізація управлінських функцій призводить до перевантаження керівника, зменшує оперативність його рішень та їх якість, бо він не в змозі за короткий проміжок часу вивчити проблему і оцінити альтернативи. Але головне – при такій системі управління деморалізуються підлеглі, вони втрачають ініціативу, стають байдужі до подій, прагнуть перекласти відповідальність на керівництво, очікують вказівок „зверху”.

4. *Врахування неформальної (неофіційної) структури колективу.* Неформальна структура являє собою систему неформальних зв’язків, комунікацій, відносин в групі. Офіційна структура не співпадає з неофіційною: перша регламентована нормативними документами та інструкціями, друга – заснована на традиціях і звичаях, особистих симпатіях і антипатіях, на уявленнях людей щодо взаємодії. Неофіційна структура може прискорювати вирішення службових питань або утруднювати їх. Протекціонізм, корупція та інші негативні явища існують лише завдяки неформальній структурі управління. Тому так важливе використання неформальних структур із позитивною спрямованістю і своєчасне припинення дій угруповань, що здійснюють негативний вплив.

Організація процесу управління передбачає реалізацію постійно повторюваних стадій управлінського циклу: підготовка й прийняття управлінського рішення, доведення його до підлеглих, мобілізація їх на виконання даного рішення,

контроль за ходом виконання рішення та його корекція. Кожна із стадій потребує врахування певних психологічних аспектів.

Психологічне забезпечення процесу підготовки й прийняття рішень – інтелектуально насичена діяльність, тому завдання керівника полягає у виборі таких методів, що стимулювали б інтелектуальний потенціал підлеглих. *Доведення рішень до підлеглих* – психологічною сутністю тут є формування у свідомості підлеглих образу майбутньої діяльності (що робити?, як?, у якій послідовності? та ін.). *Мобілізація підлеглих на виконання завдань* – вплив на їх мотиваційну сферу, найчастіше – на мотиви службового обов'язку, відповідальності, самоствердження, колективізму. *Контроль та внесення корективів* – сприяє мобілізації, укріпленню віри підлеглих у свої сили, впевненості у значимості виконуваної діяльності.

Велике значення для здійснення процесу управління має реалізація **принципів соціального управління**. Під **принципами** розуміють основні положення, загальновизнані правила тієї чи іншої діяльності. Відносно управління принципи відображають пізнані людиною закономірності, котрими керуються органи управління в процесі створення і функціонування соціальних систем управління. Існуючі сьогодні погляди на принципи управління можна умовно розподілити на **дві групи: універсальні та прикладні**. До першої групи належать ті з них, які прагнуть узагальнити існуючу практику управління і визначити найважливіші риси управлінської діяльності. Звичайно, не можна сказати, що така система принципів остаточно склалась, вона є динамічною. Вважається, що найповніше принципи сучасного управління викладені П. Друкером. Це такі **сім принципів**: орієнтація управління на людину, що означає налагодження ефективної співпраці людей, подолання вад окремих працівників і максимальне розкриття їх потенціалу; культурна природа управління, означає, що управління є частиною загальної культури кожної країни, традицій народу і одночасно поєднує в собі загальносвітові тенденції; інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей, означає, що працівники виконують свої функції, досягаючи при цьому задоволення власних потреб і інтересів і ефективно досягаючи результатів організації; розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях управління, що перш за все означає розвиток ініціативи і творчого підходу працівників до справи, освоєння ними нових знань, умінь і методів роботи; використання в управлінні ефекту синергії, тобто така організація командної діяльності персоналу, коли їх взаємодія, колективна робота значно перевищує просту суму результатів діяльності кожного працівника окремо; науковий підхід до визначення ефективності управління організацією, що означає уникнення спрощених підходів до оцінки ефективності управління, обов'язкове врахування показників згуртованості, задоволення, громадської думки тощо; співробітництво і тісна взаємодія організації з навколишнім середовищем, що означає постійний моніторинг і вивчення потреб населення, дослідження змін в оточенні, готовність до гнучкого реагування.

Виділяють **групи загальних і спеціальних принципів управління**. До загальних відносяться такі принципи, як науковість, законність, гласність, гуманізм, розподіл влад, системність, плановість та конкретність; до спеціальних – такі принципи, як ієрархічність, функціональність, територіально-галузовий і норми керованості (принципи побудови системи управління), а також цілеспрямованість, принцип головної ланки, відповідності делегування, поєднання єдиноначальності та колегіальності, відповідальності посадових осіб, раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення.

Управління в ОВС має спільні риси з приватним менеджментом, проте є і відмінності. За прийнятим в нашій країні визначенням: **управління в ОВС є особливим видом діяльності спеціально створених апаратів та спеціально призначених посадових осіб по упорядкуванню системи органів внутрішніх справ,**

забезпеченню її оптимального функціонування і розвитку з метою ефективного вирішення завдань по боротьбі зі злочинністю та охороні громадського порядку. При цьому управління розглядається в двох аспектах: а) управління системою органів внутрішніх справ із боку держави; б) управління, яке здійснюється в середині системи, коли об'єктами управління є співробітники, служби, підрозділи, а суб'єктами – керівники, апарати відповідних рівнів. Зміст останнього аспекту управлінської діяльності включає в себе: визначення цілей, завдань і функцій органів внутрішніх справ; розробку й удосконалення організаційної структури; забезпечення трудовими, матеріальними і іншими ресурсами; підготовку й реалізацію управлінських рішень; координація дій органів і підрозділів; регулювання функціонування з урахуванням обстановки; створення системи обліку та контролю.

Розглянемо основні етапи розвитку управління в ОВС, що допоможе з'ясувати специфіку і взаємозв'язок процесів, визначити вплив загальної теорії управління на практику управління в ОВС.

Питання 3. ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

У сучасній теорії управління виділяють чотири основних підходи:

- 1) класичний;
- 2) підхід на основі людських стосунків;
- 3) поведінковий (біхевіористичний) підхід;
- 4) сучасний.

Класичний підхід у своєму розвитку пройшов декілька етапів. Перший, так званий науковий менеджмент, пов'язаний з іменем Ф. Тейлора, який наприкінці дев'ятнадцятого сторіччя почав досліджувати складні організації і управління ними. Увага була сконцентрована на методах збільшення продуктивності промислових підприємств шляхом стимулювання робітників переважно економічними методами і пошуку наукових шляхів раціоналізації навантаження на робітника, щоб останній робив максимум без перевтоми. Подібний підхід, на думку Тейлора, повинен був також збільшити доброзичливість у відношеннях робітників і роботодавців. Послідовники Тейлора доповнили його ідеї спробами наукового відбору, навчання, нормування і розвитку робітників, проте загальним недоліком цього етапу розвитку менеджменту полягав в ігноруванні індивідуальності працівника і абсолютизації економічних методів управління.

Другий етап, так званий бюрократичний, започаткував в своїх роботах М. Вебер, який на основі соціологічних досліджень в Європі наприкінці дев'ятнадцятого сторіччя ввів термін бюрократія для характеристики управління у складних ієрархічних організаціях. Бюрократія розумілась в позитивному сенсі, ідеальна бюрократична модель управління передбачала: поділ праці і посад виключно на основі оцінки сфери компетентності працівників; ієрархію керівництва, за якої кожен нижчий відділ контролюється і наглядається вищим; специфічний набір правил поведінки, якому неухильно слідують всі працюючі в організації; дотримання принципів "нейтральної" поведінки у відносинах з колегами, оскільки раціональні рішення повинні прийматись без участі емоцій; відбір і просування по службі виключно на основі компетентності і заслуг, без врахування обставин, які не мають прямого відношення до ефективності роботи. М. Вебер вважав, що бюрократія – найкраща модель для досягнення особистих і соціальних цілей у суспільстві, вона дозволяє ускладнювати завдання, діяти точно і швидко, надійно і обережно, уніфіковано і економічно. Проте недооцінка міжособистісних стосунків і особистості працівника, розгляд його як "гвинтика" у механізмі організації не дозволяють цій моделі зайняти гідне місце у системі

управління. Сьогодні визнаються й інші негативні риси бюрократичного підходу: гіпертрофія правил, закритість і таємність діяльності, знеособлення працівника тощо.

Наступний етап класичного менеджменту – адміністративний менеджмент – асоціюється з таким ім'ям, як А. Файоль. У своїй роботі "Індустріальний і загальний менеджмент" він сформулював чотирнадцять принципів ефективного менеджменту, які й сьогодні лишаються актуальними для всіх організацій, в тому числі і поліції. Найважливішими з цих принципів є: розподіл праці й спеціалізація роботи; чітке дотримання єдності командування; наділення керівництва адекватною відповідальністю; раціональне обмеження кількості підконтрольних; підпорядкування індивідуальних інтересів загальному; централізація, дисципліна, ініціатива; стабільність складу персоналу тощо. А. Файоль також розробив підвалини управління персоналом організації, висунувши ряд посадових вимог до керівника, зокрема глибоке знання персоналу, усунення нездатних виконувати завдання, подання прикладу, періодичні огляди підприємства, проведення нарад, створення в колективі духу єдності та ініціативи. Класична модель менеджменту мала великий вплив на практику поліцейського менеджменту в країнах Заходу. В результаті сприйняття теорій Тейлора, Вебера, Файоля, ОВС на початку двадцятого століття представляли собою бюрократизовані структури, які управлялись у мілітаризованій манері, згідно якій всі дії і поведінка офіцерів суворо регламентувалась і контролювалась. Принципи класичного менеджменту мали вплив на розвиток поліцейського менеджменту майже півстоліття, навіть зараз ідеї бюрократичного і мілітаризованого управління поліцією мають своїх прихильників. Проте дослідники питань управління вважають, що класична модель сьогодні перешкоджає ефективній роботі органів внутрішніх справ.

Підхід на основі людських стосунків. Автори й прихильники класичного підходу до менеджменту, роблячи основний наголос на формально-структурних аспектах управління організацією, як правило ігнорували людський аспект проблеми. В той же час дослідники управління й менеджери помічали, що працівники далеко не завжди діють раціонально і слідуєть пропонуваним зразкам поведінки. Стало зрозуміло, що людський компонент менеджменту потребує уваги. Рух за новий гуманістичний підхід в управлінні почався з робіт Е. Мейо у Гарвардському університеті. У 30-х роках він провів серію експериментів, в ході яких довів, що збільшення продуктивності праці залежить не стільки від заробітної платні і умов роботи, скільки від того, наскільки позитивними є емоційні реакції працівників, яким є соціальне оточення, відношення й увага з боку менеджера тощо. Головні висновки досліджень можна сформулювати таким чином: індивіди мають унікальні потреби, цілі, мотиви й потяги; менеджерам слід робити наголос на благополуччі працівників, їх мотивації; рівень продуктивності праці встановлюється в першу чергу соціальними нормами, а не фізіологічними можливостями людини; позаекономічні впливи, впливають на поведінку робітників і суттєво обмежують вплив економічних стимулів; часто робітники діють не як індивіди, а як члени певних угруповань; лідерство є дуже важливим у встановленні групових норм, є велика різниця між формальним і неформальним лідерством.

На основі цих висновків засновники теорії управління на базі людських стосунків обґрунтовували доцільність вияву турботи про працівників із боку керівників, що повинно привести до збільшення задоволення людей своєю роботою і, відповідно, до збільшення ефективності виробництва. Окрім цього підкреслювалась необхідність різнобічного спілкування і консультацій з робітниками, вивчення їх, інтересів і мотивів. Отже, роботи Мейо поклали початок використанню психологічних закономірностей в управлінні, обґрунтуванню психологічних прийомів підвищення продуктивності, поліпшення соціальної атмосфери на підприємстві попередженні конфліктів між персоналом та адміністрацією. Працівник організації почав

розглядатись як особистість, яка потребує морального стимулювання, створення добрих умов праці і побуту, можливостей діяти в колективі.

Поведінковий (біхевіористичний) підхід. Біхевіористичний підхід має спільні витоки з гуманістичним підходом (на базі людських стосунків) і з 40-х років двадцятого сторіччя його прихильники (Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу) приділяли значну увагу людській поведінці в організаціях, науковим підходам до навчання і розвитку теорії й практики менеджменту. З середини 50-х років дослідження науковців привели до важливих висновків, які увійшли в протиріччя з деякими положеннями теорії людських стосунків, а саме: а) найбільш задоволений працівник не обов'язково є найбільш продуктивним працівником; б) підвищення ефективності діяльності відбувається через розуміння індивідуальностей, групи та процесів в організації; в) висока продуктивність базується не тільки на груповій діяльності і відношеннях працівників з менеджером, а залежить від самої природи діяльності, змісту праці. Висновки біхевіористів примушували зосередитись на людських аспектах виробництва, пошуку мотивації працівника, приводили до необхідності збільшення демократичності управління, поєднання цілей людини і організації, відновлення почуття людської гідності працівників. Значний вплив на розвиток даного підходу відіграли роботи А. Маслоу, який в 40-х роках розробив ієрархію людських потреб, яка потім розширилась до нової теорії мотивації і особистості. Згідно цій теорії потреби, які мотивують людей, утворюють ієрархічну піраміду, в основі якої лежать нижчі потреби (наприклад, фізіологічні, безпеки тощо), а на верхівці знаходяться вищі – зокрема, самоактуалізації. Роботи Маслоу виявились дуже важливими для керівників, оскільки показували, що робітники мають не лише економічні, а й інші суттєві потреби.

Подальший розвиток ідеї цього підходу отримали в роботах Макгрегора, який розробив теорію Х і теорію Y відносно людської поведінки. Теорія Х базувалась на гіпотезі, що люди мають мало прагнень, не люблять працювати, для успішної роботи повинні постійно бути під загрозою покарання. Теорія Y, навпаки, висувала припущення про те, що люди за своєю природою не відносяться негативно до роботи, при умові правильного заохочення і задоволення потреб вони добре виконуватимуть різні її види (табл. 1).

Таблиця 1. Теорія Х і Y (Макгрегор)

Гіпотеза теорії Х	Гіпотеза теорії Y
1. "Усереднена" людина не любить працювати й прагне уникнути роботи	1. Працювати (розумово чи фізично) для людини так само природно, як грати чи відпочивати
2. Більшість людей потрібно примушувати, контролювати, спрямовувати, погрожувати і карати щоб вони працювали в напрямку досягнення цілей організації	2. Зовнішній контроль і покарання – не єдині засоби стимулювання роботи, люди будуть само спрямовані і самоконтрольовані в разі їх активності і відданості організації
3. "Усереднена" людина бажає бути керованою, уникає відповідальності, має мало прагнень і найбільше бажає досягти безпеки	3. "Усереднена" людина навчається при відповідних умовах, не лише приймає, але й шукає відповідальності
	4. Людина буде відданою цілям організації при наявності системи заохочень (особливо відносно потреб самооцінки і самоактуалізації)

Дослідження, проведені Р. Лайкертом, довели, що менеджери, які в роботі дотримуються теорії Y, краще використовують людські ресурси і добиваються більшої ефективності і продуктивності. Таким чином, підходи Маслоу і Макгрегора виявились дуже продуктивними для управління, дозволивши розкрити величезний потенціал працівників за рахунок їх правильної мотивації і створення перспектив саморозвитку.

Поліцейська поведінкова (біхевіористична) концепція. Приблизно у 30-х роках двадцятого сторіччя в багатьох країнах Західної Європи і в США сформувалась так звана бюрократична (реактивна) модель поліціювання. Вона базувалась на ідеях про суворе застосування стандартів законодавства в усіх сферах діяльності ОВС, жорстку ієрархію в управлінні, ізоляцію поліцейських організацій і відносну незалежність від громадянського суспільства. Боротьба зі злочинністю розглядалась як головне завдання, ефективність оцінювалась за критеріями рівня злочинності, швидкості реагування на виклики, кількості арештів тощо. Починаючи з 70-х років під впливом ідей біхевіоризму почалась атака на класичну бюрократичну реактивну систему з її жорсткою ієрархією, автократичною практикою менеджменту і вузьким поглядом на роль ОВС у суспільстві. Поліція критикувалась за відрив від процесів у суспільстві, закритість, недовіру з боку людей, грубість, корумпованість і расизм. Значна кількість досліджень свідчила про те, що більша частка роботи ОВС відноситься не до чисто силової, а скоріше до діяльності підтримання порядку, профілактики й забезпечення соціального сервісу.

Останні відкриття науки управління похитнули реактивну модель управління. Ряд авторів, зокрема У. Бенніс, зазначали, що мілітаризований підхід дозволяє зберегти внутрішню дисципліну, проте гальмує розвиток ролі поліції в суспільстві, оскільки пріоритети віддаються налагодженню роботи всередині департаментів, а не в зовнішньому оточенні, серед людей, де основні поліцейські обов'язки повинні мати місце. Х. Голдштейн запропонував демократичну модель, згідно якої в ОВС немає воєнних рангів і наглядців, офіцер – це представник сервісу, помічник, наставник, який працює в команді і має широкий спектр дій і свободу вибору, жорстка спеціалізація і жорстке керівництво, потрібні лише в окремих випадках (мобілізації в разі стихійних лих, безпорядків тощо). Команда ОВС працює в тісному контакті з громадянами, допомагаючи вирішувати різні проблеми. Організація турбується про рівень задоволення поліцейського своєю роботою. Змінюється організаційний клімат, завданням ОВС стає набір і зацікавлення роботою високоосвічених працівників, здатних працювати в демократичному суспільстві, реалізовувати свій потенціал. Виникає нова "модель сервісу", складовими якої стають програми взаємодії з населенням, попередження злочинності і командна робота, а згодом і найновіша – "соціально-орієнтована модель", яка ставила ОВС під громадянський контроль, передбачала формування поліцейських служб, підпорядкованих муніципальній владі. Біхевіористичний підхід до управління примусив науковців переглянути все те цінне, що було напрацьовано в теорії й практиці управління попередніх років і створити сучасну систему управління, яка заснована на декількох теоріях.

1) Системна теорія означає, що всі частини організації як системи складаються з елементів чи підсистем, які взаємопов'язані і взаємозалежні, функціонуючи разом формують одне ціле. Сутність системного підходу полягає в розгляді об'єктів управління як систем, визначенні усіх елементів системи, зв'язків між ними, дослідженні особливостей функціонування елементів і системи в цілому, розробці теорії функціонування системи та управління нею.

Для керівників важливо усвідомити, що організація є система, яка не може розглядатись як конгломерат окремих елементів, яка є єдиною і цільною, динамічною і є частиною системи більш високого рівня. Будь-який вплив чи дія на одну з її частин зачепить інші чи приведе до змін у цих частинах. Управлінці повинні бути у постійному зв'язку один з одним щоб упевнитись у тому, що діяльність їх підрозділів конгруентна з діяльністю інших і організації в цілому. Наприклад, якщо в підрозділі прийнято рішення про збільшення частки патрульних міліціонерів, то це рішення негайно викличе зміни в системі підготовки кадрів і в процедурі діяльності інших суміжних підрозділів.

Крім того, система ОВС постійно працює на систему вищого рівня – "зовнішнє середовище", тобто суспільство, від якого вона отримує своєрідну "енергію": гроші, персонал, матеріали, інформацію тощо; в свою чергу виділяючи в це середовище результати своєї роботи: сервіс в усіх його формах – від арештів злочинців до бесід з громадянами й школярами. Система також має продуктивність у вигляді зменшення рівня злочинності й страху населення, збільшення довіри до міліції. Постійний зв'язок системи з оточенням повинен мати характер гомеостазу, тобто постійності внутрішнього середовища. Система ОВС завжди залишається стабільною незалежно від знаку отримуваної від суспільства інформації: при позитивній система задоволена внутрішнім станом і далі працює в тому ж режимі, при негативній система адаптується до нових умов і знов таки стабілізується. Отже, головна ідея системного підходу для управління полягає у внутрішній структурованості й взаємозв'язку системи ОВС з навколишнім середовищем, суспільством. Якщо міліція не вивчає і не керується в роботі перспективами розвитку суспільства, не відповідає потребам громади, це приведе до неефективної практики діяльності організації і суворой критики.

2) Менеджмент за непередбачуваних обставин (ситуаційний). Як зазначалось, системний підхід робить наголос на взаємодії частин системи між собою і навколишнім середовищем. Проте його не завжди можна застосувати до вирішення конкретних ситуацій у змінюваних умовах. Управлінці і дослідники помітили, що методи й практика, які є ефективними в одних ситуаціях, є менш ефективними в інших. Так, скажімо, жорсткий авторитарний стиль управління може бути корисним в організаціях, які працюють у ситуаціях дефіциту часу, за стресогенних обставин тощо, в той час як постійне його використання за звичайних умов не приносить успіху. Таким чином, підхід наголошує на тому, що не може бути універсального методу управління для різних умов, завданням керівника є визначення адекватного стилю або методу залежно від обставин.

Р. Робертс запропонував широко впроваджувати даний підхід до управління в роботі ОВС, оскільки він уможливорює врахування як внутрішніх так і зовнішніх варіабельних чинників, що впливають на її діяльність (закони і підзаконні акти, політична ситуація, структура населення тощо). У практичному плані методологію ситуаційного менеджменту можна розглядати у вигляді чотирикрокового процесу: усвідомлення керівником інструментів управління, які довели свою ефективність; передбачення ймовірних позитивних і негативних наслідків застосування обраних інструментів в організації; правильна інтерпретація поточної ситуації; використання обраних способів вирішення проблеми, елімінування негативних ефектів і досягнення оптимального результату.

3) Якісне управління (Теорія Z). У вісімдесятих роках у європейців і американців виник підвищений інтерес до японської системи управління. Це відбулось внаслідок значних успіхів японських компаній на світовому ринку.

Аналіз досягнень японських управлінців проаналізував американський дослідник У. Оучі, який узагальнив новий підхід до управління персоналом організації і назвав його "Теорія Z". В своїй основі ця теорія містить такі положення, як гарантована безпека і стабільність для працівників, участь усіх членів команди в

прийнятті важливих рішень, групова згуртованість, неквапливе але постійне просування робітника по службі, турбота фірми про добробут і сім'ї своїх службовців тощо. Оучи стверджує, що застосування зазначених принципів привело японські компанії до нечуваного успіху в роки після другої світової війни. Подальші дослідження М. Дюнетта показали, що близько 85% проблем якості сервісу залежить саме від характеру управління, яке відоме під назвою «Якісне управління» або «Управління якістю».

Цей підхід швидко отримав визнання в усьому світі, завоювавши також сферу поліцейського управління. За статистичними даними четверта частина усіх поліцейських департаментів США використовує принципи якісного управління в своїй роботі, що дозволяє суттєво підвищити ефективність поліціювання і задоволеність працівників своєю діяльністю. Якісне управління орієнтоване на споживача і робить наголос на оптимальному використанні людських ресурсів і кількісних методів оцінки. З метою ефективної реалізації людського потенціалу якісне управління рекомендує широко залучати персонал до вирішення важливих питань діяльності організації, діяти командою, сприяти постійному навчанню і розвитку працівників. Кількісні методи ґрунтуються на використанні наукових досягнень і статистичної техніки для оцінки результатів діяльності. Загалом для впровадження якісного поліцейського управління, на думку Х. Кноотса, керівник в роботі з персоналом повинен: створити систему організаційних цілей, спрямованих на постійне поліпшення усіх процесів, продуктів і результатів діяльності; застосовувати системний підхід і наукове мислення; розвивати й використовувати в управлінні ефективне лідерство замість формального керівництва; створити робоче середовище, в якому люди могли б проявляти творчість, ризикувати, відчувати гордість за свою роботу, досягнення і самореалізацію; створити умови для відкритого спілкування як по горизонталі, так і по вертикалі, ліквідувати бар'єри між департаментами і атмосферу страху; бути орієнтованим на споживача. Якісний підхід до управління ознаменував остаточну перемогу гуманістичних тенденцій в управлінні персоналом, поворот від реактивних, мілітаризованих поліцейських структур до служб, орієнтованих на людей, споживачів, в центрі яких знаходиться особистість працівника, як головна продуктивна сила. Реактивний підхід до управління не давав можливостей для розкриття потенціалу працівника, мотивації і особистісного розвитку останнього, ставав гальмом діяльності поліцейської організації через неможливість упереджувати конфлікти, стреси, невдоволення як працівників, так і споживачів сервісу. Ідеї якісного управління створили підґрунтя для подальшого розвитку проактивної концепції управління персоналом.

Проактивне управління в органах внутрішніх справ – це робота керівника з працівниками міліції і вплив на них у напрямі досягнення цілей організації, спрямовані на попередження негативних явищ (конфліктів, дистресів, невдоволь) які ґрунтуються: на засадах гуманістичної психології; плануванні життя і кар'єри працівників; особистісному розвитку; використанні командної роботи і лідерства; оптимізації і системному підході до усіх компонентів циклу роботи з персоналом – психологічного відбору, мотивації, навчання та підвищення кваліфікації та кадрового моніторингу.

Таким чином, теорія і практика управління ОВС пройшла великий шлях розвитку. Можна виділити чотири головні підходи до управління, що історично змінювали і доповнювали один одний: класичний; підхід на базі людських відносин; біхевіористичний; сучасний (проактивний) менеджмент. Класичний підхід наголошував на формальних аспектах діяльності організації, підхід на базі людських відносин – переважно на неформальних; біхевіористичні науки сприяли розумінню необхідності поєднання формальних і неформальних аспектів функціонування організацій, а також цілей організації з цілями і потребами людей. Сучасний менеджмент засновується на застосуванні і поєднанні позитивних моментів ранніх

етапів розвитку, включаючи розуміння важливості системного підходу, теорії випадку, теорії Z і принципів якісного менеджменту, які найбільше підходять для управління складними організаціями.

Усі згадані підходи і теорії мали значний вплив на розвиток управління в ОВС. Ранні теоретики і дослідники поліціювання наголошували на використанні класичного підходу до менеджменту з суворою ієрархією, контролем, силовою орієнтацією дій поліцейських і вузькою спеціалізацією. Надалі завдяки впливу людського і біхевіористичного підходів дослідники дійшли висновку про доцільність менш авторитарного і більш колегіального підходу до менеджменту, визнання складності і багатогранності ролі поліцейського. Сучасна теорія менеджменту в ОВС переважно розглядає системний підхід, ситуаційний (за непередбачуваних обставин), використовує корпоративну стратегію і якісний підхід з метою наближення до суспільно-орієнтованої, проактивної концепції управління.

Дослідники проблем управління ОВС у країнах Західної Європи на початку 70-х років почали широко застосовувати системний підхід. Першими, хто запровадив теорію відкритих систем до поліціювання були Р. Спроул і С. Фергюсон, які вважали, що поліція повинна розглядатись як відкрита система, оскільки: поліцейські департаменти є підсистемами, які функціонують в системі правоохоронних органів – прокуратури, судів, адвокатури тощо, поліція взаємодіє також із громадянським суспільством як підсистема; системний підхід дозволяє реалізувати в роботі поліції досягнення інших галузей управління; системний підхід забезпечує нові перспективи для внутрішнього розвитку поліцейських організацій і для вдосконалення відносин з оточуючим суспільством; системний підхід є орієнтованим на дію і кінцевий результат.

Окрім системного підходу, наприкінці 80-х років в ОВС набув поширення так званий "корпоративний менеджмент", в основі якого лежить першочергове визначення принципів соціальних і фінансових цілей організації, продуктів, технологій і процесів, необхідних для досягнення цих цілей (Р. Крейтнер, М. Моор). Корпоративний менеджмент також базується на ґрунтовному аналізі відповідності потенціалу організації умовам реального оточення і оточення в близькому майбутньому, що дозволяє винайти оптимальну стратегію діяльності поліцейської організації і планувати роботу.

Нарешті, дев'яності роки ознаменувались широким усвідомленням більшістю керівників ОВС західних країн критики на свою адресу відносно недоліків у розумінні потреб і очікувань із боку громадянського суспільства. Результатом стало те, що більшість поліцейських департаментів почали працювати у руслі концепції соціально-орієнтованого управління, близького до теорії якісного менеджменту. З метою покращання якості поліцейського сервісу для громадянського суспільства особлива увага приділяється трьом сферам діяльності: громадянам – замовникам сервісу, персоналу поліції і командній роботі цього персоналу.

Досвід показав, що для промілітаристської поліцейської організації з метою її перетворення на сучасну соціально-орієнтовану є важливими три головні умови: 1) потреба поліцейського департаменту у змінах, спрямованих на досягнення якісних результатів; 2) розуміння, що поліцейська організація не є статичною і повинна бути готовою до сприйняття нових управлінських підходів у змінюваному суспільстві; 3) усвідомлення важливості проактивного (профілактичного) реагування як на внутрішні потреби організації і персоналу, так і на зовнішні потреби громадянського суспільства.

Внаслідок розглянутих процесів сьогодні в юридичній та соціально-психологічній літературі держав демократичної орієнтації основні визначення діяльності ОВС мають соціальне забарвлення. Так, міністр внутрішніх справ Франції відмічає, що захист і забезпечення свободи – постійне і найвище завдання національної поліції; міністр внутрішніх справ Італії підкреслює, що сили охорони правопорядку

мають на меті захист демократичних інститутів нації, охорону прав і свобод усіх класів, соціальних груп і кожного громадянина]. У законі германської землі Північний Рейн-Вестфалія "Про поліцію" (1990) сказано, що основним завданням поліцейських сил є попередження загрози громадській безпеці. В рамках його здійснення поліція повинна попереджувати скоєння злочинів і забезпечувати карне переслідування злочинців. Поліція надає допомогу іншим органам влади. Заходи, які порушують права людини, поліція має право застосовувати лише у випадках, коли це допускається законом. В реальності, завдання сучасних поліцейських органів є дуже багатогранними. Американські дослідники (Г. Леонард, М. Моор) стосовно США такими завданнями вважають: виявлення злочинців і злочинів, затримка правопорушників; участь у наступних судових процесах; запобігання правопорушенням в ході патрулювання й інших заходів; забезпечення конституційних гарантій; надання допомоги особам, яким загрожує фізична розправа або тим, які не в змозі самі про себе піклуватись; регулювання руху транспортних засобів і пішоходів; вирішення конфліктів; виявлення проблем, які потенційно можуть ускладнювати контроль за дотриманням законності й роботу місцевої влади; створення й підтримання у жителів даної місцевості почуття впевненості у власній безпеці; підтримання порядку в громадських місцях; надання інших послуг за надзвичайних обставин. Як видно з переліку, в коло обов'язків сучасної поліції входить не лише боротьба зі злочинністю, а й здійснення інших заходів у сфері соціального обслуговування населення. Останні мають проактивний характер, оскільки основна їх спрямованість – запобігання порушенню закону (наприклад, під час сімейних конфліктів, стихійних лих, пожеж тощо).

Проактивний підхід до управління в органах внутрішніх справ, заснований на попередженні і профілактиці злочину, попередженні і профілактиці конфліктів в організації, невдоволення працівників, стресів і негараздів на відміну від застарілого "реактивного" – реагування на вже скоєний злочин і організаційний конфлікт – стає в сучасному суспільстві могутнім засобом оптимізації управління, підвищення довіри до ОВС з боку населення.

Питання 4. ГОЛОВНІ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Аналіз наукової літератури та практичної діяльності керівників ОВС дозволив виділити чотири головні групи психолого-педагогічних проблем управління ОВС.

1. Базові (головні, стратегічні) психологічні проблеми управління.
2. Психолого-педагогічні проблеми організації управління.
3. Проблеми психолого-педагогічної оптимізації процесів поточного управління в МВС, УВС.
4. Актуальні психолого-педагогічні проблеми зовнішнього контуру управління МВС, УВС.

Проаналізуємо сутність кожної групи.

1. Базові (головні, стратегічні) психологічні проблеми управління.

При управлінні будь-якою соціальною системою виникають певні проблеми. Однак їх вирішення залежить від соціально-економічних особливостей суспільства, складає основу функціонування всієї системи управління (і суб'єкта, і об'єкта) і визначає основні цілі та стратегію управління.

Перша базова психологічна проблема, яка постає перед кожним керівником органу внутрішніх справ, це забезпечення безумовного виконання функції-управління при найкращому сполученні її з соціально-виховною функцією при всебічному врахуванні психологічних наслідків практики управління. Психологічність проблеми визначається головним чином складністю сполучення цих функцій з феноменом

психологічних наслідків. Ці наслідки мають властивості непримітності та накопичення. Спочатку вони можуть бути незначними, але, поступово накопичуючись, підсилюються (властивість накопичення), і в залежності від свого змісту позитивно або негативно впливають на ефективність усього управління.

Психологічні наслідки мають також властивості широти та суперечливості. Стиль, рішення, методи, розподіл обов'язків та інші характеристики управління мають не одне, а декілька наслідків. Одні з них можуть сприяти, інші – знижувати ефективність управління. В динаміці також існують протиріччя: якийсь психологічний ефект первісно може бути позитивним, а далі перетворюватись на негативний, і навпаки. Стосовно деякої частки наслідків виникають утруднення їх передбачення. Управління органами внутрішніх справ може бути ефективне, якщо передбачаються та досягаються позитивні психологічні результати за умов виключення негативних. Передбачення всіх психологічних наслідків вимагає також регулярної комплексної оцінки стану психологічної підсистеми управління, тенденції її зміни, які повинні бути суспільно важливими, відповідати інтересам розвитку суспільства.

Особлива група проблем виникає при розгляді питань управління діяльністю окремої посадової особи. Всі її дії схематично можна поділити на три поля: приписаних дій; суспільно корисних ініціативних дій; антисуспільних дій. Якщо робота не приносить людині задоволення, не подобається, не відповідає її споживчо-мотиваційній сфері, уподобанням, здібностям, то за будь-якої, навіть найдосконалішої організаційно-правової підсистеми управління, будь-якої вимогливості та контролю найбільше, чого можна домогтися від особи – це роботи «для контролю», в межах, що наближаються до границі поля приписаних дій.

Поле суспільно корисних ініціативних дій – це конкретні дії та вчинки, які виходять за межі юридично узаконених норм та орієнтуються на передові моральні норми праці. При їх виконанні використовуються резерви робочого місця, що можуть бути знайдені лише при відповідальному, свідомому ставленні до роботи, прояві ініціативи та творчості. Якщо такого ставлення у співробітника немає, то немає і позитивних результатів цієї роботи. Притягти його за це до юридичної відповідальності не можна, а резерви залишаються невикористаними, результати – зниженими.

Третя базова психологічна проблема управління полягає в підборі психологічно ефективних управлінських впливів та створенні таких психологічних умов у системі управління, які б забезпечували самоуправління на кожному робочому місці при повному використанні резервів удосконалення, роботи на основі сумлінного, відповідального, дисциплінованого, ініціативного та творчого ставлення до неї. Воно вимагає збалансованого використання керівником прямих та побічних управлінських впливів: адміністративних та виховних, індивідуальних та колективних з постійним та невинним прагненням до успішного вирішення проблеми.

Четверта базова психологічна проблема полягає в оптимальному включенні конкретної системи управління (конкретним ОВС) до макросистеми. Її суть ясна з зазначеного лише і не потребує додаткових пояснень.

2. Психолого-педагогічні проблеми організації управління. Вони зумовлені специфічним проявом психолого-педагогічних закономірностей в організації суб'єкта управління та його діяльності.

Проблема забезпечення зрілості та узгодженості ціннісно-цільових орієнтацій керівників та всіх працівників апаратів управління МВС, УВС та керівників міськрайорганів. Всяке підприємство, установа, державний орган являють собою інструмент суспільства, вони створюються та функціонують для досягнення певних, визначених суспільством цілей, зміцнення та примноження суспільних цінностей.

Але разом з тим цілі управління знаходяться не лише у площині організаційно-правової системи, але й відображаються в психологічній. Існують нормативні, поведінські та суб'єктивні цілі, втілені в ідеальній формі, тобто у свідомості людей.

Вони пов'язані одна з одною, проте не ідентичні. Хоча, на перший погляд, здавалося би, тут немає проблеми, але особливу увагу слід приділяти поведінським цілям та цінностями; тому що вони повинні бути єдиними та апробованими, що підтверджують і проведені психологічні дослідження.

Особливої уваги вимагають вивчення, оцінка та вдосконалення таких чинників, які, за даними досліджень здійснюють найбільший вплив на ціннісно-цільову підструктуру організації управління, а саме:

- управлінські погляди керівників та їх єдність;
- стан цільового управління (статус цілі в управлінні);
- наявність в системі керівництва людей, які підпорядковують свою роботу досягненню кар'єристсько-бюрократичних цілей та використовують такі негативні прийоми, як приховування, відписки тощо;
- критерії оцінок ефективності діяльності керівника.

Проблема створення та психологічної оптимізації організаційних відносин у системі управління МВС, УВС. Відомо, що існують три основні типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна та лінійно-галузева. Остання знаходить широке застосування в органах внутрішніх справ. Однак і вона мстить певні недоліки. Для лінійно-галузевої структури характерні: подрібненість, наявність лінійних керівників, які несуть відповідальність за всю діяльність, і функціональних, які несуть відповідальність за частину роботи; велика кількість не підпорядкованих один одному підрозділів; безліч зв'язків та залежностей, паралелізм і дублювання функцій; невизначеність компетенції і повноважень.

Оптимізація інформаційного забезпечення управління пов'язана з необхідністю врахування психолого-педагогічних явищ, які впливають на отримання, передачу та обробку і (оцінку) будь-якої інформації, що використовується в діяльності органів внутрішніх справ. До переліку таких явищ відносять спостережливість, уважність, інтелект тих осіб, як добувають, передають, отримують та використовують інформацію. Крім того, на передачі інформації позначаються взаємостосунки людей та колективів, їх підготовленість до спільної праці та ступінь бажання її здійснювати поза всякої скритності та побоювань. Відносини людей в системі управління можуть суттєво виявлятися і на схемі інформаційних комунікацій, змінюючи її рух по каналах, передбачених організаційно-правовою підсистемою, перериваючи деякі з них та встановлюючи нові неформальні канали; організації руху психолого-педагогічної інформації як особливого різновиду суспільної інформації, що відображає суттєві особливості об'єктів управління, діяльності підлеглих осіб та колективів. Це інформація про особливості особистості підлеглих та колективів, їх стани, цілі та мотиви, погляди, настрої, – підготовленість та вихованість. Звичайно керівники певною мірою володіють вказаною інформацією та враховують вплив психолого-педагогічних чинників на її отримання, обробку та оцінку. Але, як правило – це робиться недостатньо цілеспрямовано, систематично, повно та комплексно.

2.3. Проблеми психолого-педагогічної оптимізації процесів поточного управління в МВС, УВС. Під оптимізацією, в широкому розумінні цього поняття, розуміється найкращий підбір форм, методів та прийомів управлінської діяльності, що дозволяє керівникові за мінімальних затрат часу, ресурсів та ін., досягти максимального результату.

Поточна організаційна робота полягає у впровадженні прийнятих рішень, в підтримці всієї організації управління в належному стані, в мобілізації людей для створення умов успішної діяльності, в координації роботи, допомоги, розвитку та підтримки ініціативи, в контролі, оцінці досягнутих результатів тощо.

Успіх багато в чому визначається наявністю сили установки керівника на проведення цієї роботи, що виявляється в умінні вбачати необхідність в ній, в стійкому спрямуванні до активної організаційної роботи, впевненості в собі, доброму настрої

при виконанні своєї організаційної функції. Керівник не має права вважати, що його обов'язок – тільки приймати рішення, а обов'язок підлеглих – виконувати його. Кожний керівник повинен бути впевнений, що після прийняття рішення тільки й починається його головна робота разом з колективом.

Існує також пряма залежність між успіхом поточної роботи та вмінням керівника вбачати її психолого-педагогічні особливості, враховувати їх, вирішувати виникаючі в зв'язку з цим проблеми. В процесі цієї роботи він отримує, відповідні своїм зусиллям, результати щодо вдосконалення організації управління, розвитку в колективі і на кожному робочому місці здібностей до самоуправління, творчості, ініціативи, зацікавленого, а не формального виконання завдань.

2.4. Актуальні психолого-педагогічні проблеми зовнішнього контуру управління МВС, УВС. Як вже зазначалось, правопорядок в регіоні, ступінь його поліпшення являють собою головний продукт праці органу внутрішніх справ.

Проблема вивчення та оцінки психолого-педагогічних чинників законослухняної та протиправної поведінки населення регіону. При вивченні та оцінці обстановки в регіоні, як показує досвід, слід звернути увагу на:

- соціально-психологічні явища, які відіграють роль тла оперативної обстановки;
- соціально-психологічні явища, які мають особливе кримінологічне значення; педагогічні явища, які впливають на оперативну обстановку.

Соціально-психологічні особливості населення регіону, його спосіб життя та трудової діяльності навіть в нормальних умовах виступають як своєрідне соціально-психологічне підґрунття оперативної обстановки — позитивної чи негативної.

Однак при певному розвитку вони можуть бути причиною зростання злочинності. До них належать: групові спрямування, думки та настрої, традиції, звичаї, суспільні звички, мода тощо.

До соціально-психологічних явищ, що безпосередньо пов'язані з правом, правоохоронною діяльністю, можуть бути віднесені: психологія правової свідомості, ставлення населення до злочинності та участі в зміцненні правопорядку, авторитет і довіра до правоохоронних органів та їх діяльності. Ці явища багато в чому залежать від діяльності МВС, УВС.

Педагогічні явища, які впливають на оперативну обстановку, вивчені менше, проте вже зараз можна вказати на такі з них, як:

- рівень освіченості, вихованості, культури населення;
- стан педагогічного процесу в школах, ПТУ, середніх та вищих навчальних закладах;
- ступінь педагогічної підготовленості батьків до виховання дітей в родині;
- домінуючі серед населення погляди на цілі, засоби виховання майбутнього покоління та розповсюджені прийоми і методи виховання (народна педагогіка);
- рівень правового виховання населення; психолого-педагогічна ефективність форм і методів масової пропаганди та агітації;
- рівень педагогічної підготовки осіб, які здійснюють профілактичну роботу з неповнолітніми, неблагополучними сім'ями тощо.

Всі ці явища являють собою важливу умову ефективності діяльності колективу органу внутрішніх справ і своєрідну норму (орієнтир) при виборі цілей та засобів реалізації функцій управлінського процесу в зовнішньому контурі. Вони можуть бути особливим об'єктом впливу та основою для проведення певних заходів, прийняття рішень керівництвом МВС, УВС; виступають одним з показників (критеріїв) ефективності діяльності МВС, УВС, а також складають умову психологічного комфорту діяльності співробітників та керівників.

Проблема підвищення ефективності управлінського впливу на психолого-педагогічні фактори законослухняної та протиправної поведінки населення регіону. Важливість проблеми наявна, проте, її вивченість незначна. В практиці досить часто

співробітники та керівники взагалі не намагаються її вирішувати, обмежуючи свої зусилля адміністративно-правовими підходами: фактом попередження або виклику, працевлаштуванням, публікацією матеріалів, постановкою на профілактичний облік тощо. Психолого-педагогічний аспект чітко виявлений в профілактичній роботі, охороні громадського порядку, роботі з громадськістю, у взаємодії з різними адміністративними, суспільними організаціями, в боротьбі з порушеннями правил дорожнього руху тощо.

ВИСНОВКИ

Таким чином, підкреслюючи роль та значення психології управління, було б помилкою перебільшувати їх значення та вважати, що ця наука – панацея від усіх проблем.

Практичні проблеми управління як складного соціального явища неоднозначні. Вони зумовлені багатьма закономірностями та взаємозв'язками, а тому їх можна вирішувати, здійснюючи тільки комплексний підхід: правовий, соціологічний, організаційний, психологічний, педагогічний тощо. Розуміючи це, психологи не збираються доводити винятковість своєї науки, тим більше – протиставляти свій підхід іншим підходам. Однак, безумовно, що комплексний підхід є лише там, де психологічний фактор в управлінні враховується повною мірою, а науковий рівень управління характеризується використанням сучасних методів та рекомендацій психології управління. Діяльність конкретного керівника, за всіх умов її широти та розгалуженості, не може вважатись комплексно вирішуваною, якщо ігноруються досягнення психології в цій сфері.

ТЕМА 2. ОСОБИСТІСТЬ ПРАЦІВНИКА МІЛІЦІЇ ТА КОЛЕКТИВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

ПЛАН

Вступ

1. Особистість як об'єкт управління.
2. Формування та розвиток особистості співробітника органів внутрішніх справ.
3. Поняття групи та колективу (команди) в ОВС. Регулювання колективу керівником ОВС.

Висновки

Література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007 – 532 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. – К.: Київський юридичний інститут, 2005.
3. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективах працівників міліції та його оптимізація Автореф.дис...канд.психол.наук: 19.00.06. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005. – 11 с.
5. Волошина О.В. Шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах працівників міліції // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім.Г.С. Костюка АПН України/За ред.С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 8. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. – С.153-163.
6. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
7. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К.: Академвидав, 2003.- 567 с.
8. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.

ВСТУП

Ефективне керівництво підлеглими, розуміння та прогнозування їх вчинків можливе лише при особистісному підході, ставленні до кожного підлеглого як до особистості. Не менш важливо знати, й власну психологію, психологію особистого «Я».

Кожний керівник органу внутрішніх справ незалежно від посади, яку він займає, повинен орієнтуватись в тому, що таке особистість, як виявляються її особливості в діяльності та спілкуванні, яким чином слід виховувати та розвивати особистість кожного конкретного підлеглого.

Питання 1. ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.

Особистість людини завжди була та залишається однією з найбільш інтригуючих таємниць, що хвилювали людство. «Джерела людини лише частково можуть бути зрозумілі та раціоналізовані, – писав відомий російський філософ М. Бердяєв. – Таємниця особистості, її одиницності нікому не зрозуміла до кінця. Особистість людська більш таємнича, ніж світ. Вона і є цілий світ. Людина – мікрокосмос і містить у собі все».

Для всебічного аналізу цього соціального феномена необхідно розвести ряд понять – «людина», «індивід», «особистість», «індивідуальність». Ці поняття не тотожні за змістом: кожне з них розкриває специфічний аспект індивідуального буття людини.

Людина – це родове поняття, що вказує на приналежність істоти до вищого щабля розвитку живої природи – до людського роду. Людина – це специфічна, унікальна єдність біологічного та соціального. Як істота біологічна, вона підкоряється біологічним і фізіологічним законам. Як істота соціальна – вона частина соціуму та продукт суспільного розвитку.

Людина народжується на світ уже людиною. Будова тіла дитини, яка з'явилася на світ, обумовлює можливість поведінки, структура мозку – потенційно розвинутий інтелект, будова руки – перспективу використання знарядь праці тощо. Усіма цими можливостями дитина відрізняється від дитинчати тварини. Тим самим затверджується факт приналежності маляти до людського роду, зафіксований у понятті «індивід» (на відміну від дитинчати тварини, від народження та до кінця життя називаного «особиною»).

У понятті «індивід» виражена родова приналежність людини, тобто будь-яка людина (і немовля, і дорослий на стадії дикості, і високоосвічений житель цивілізованої країни) – це індивід. Але, з'явившись на світ як індивід, людина поступово здобуває особливу соціальну якість, вона стає особистістю. Ще в дитинстві індивід включається в історично сформовану систему суспільних відносин, яку він застає вже готовою. Подальший розвиток людини в суспільстві створює таке переплетення відносин, що формує її як особистість, тобто як реальну людину, не тільки не схожу на інших, а й діючу не так, як вони, мислячу, страждаючу, включену в соціальні зв'язки як член суспільства, співучасник історичного процесу.

Таким чином, особистість – це найголовніше в людині, її найважливіша соціальна ознака. Якщо людина – носій найрізноманітніших властивостей, то *особистість* – це основна її властивість, у якій проявляється її суспільна сутність. Особистість виражає віднесеність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

У вітчизняній і зарубіжній психологічній літературі існує велика кількість визначень особистості, яка залежить від рівня розвитку особистості чи методологічної позиції автора. На наш погляд, одним із найбільш удалих є визначення, що дає психолог О. Петровський. *Особистістю* у психології позначається соціальна системна якість, що здобувається індивідом у предметній діяльності та спілкуванні, характеризує міру представленості суспільних відносин у індивіді. Відкрити їх може лише науковий аналіз, почуттєвому сприйняттю вони недоступні.

Особистість кожної людини наділена тільки її властивим сполученням психологічних рис і особливостей, що складають її індивідуальність, становлять своєрідність людини, її відмінність від інших.

Індивідуальність – це єдність неповторних особистісних властивостей конкретної людини. Вона проявляється в *рисах темпераменту, характеру, у звичках, у переважних інтересах, у якостях пізнавальних процесів* (сприйняття, пам'яті, мислення,

уява тощо), у *здатностях*, у *індивідуальному стилі діяльності*. Індивідуальність – це неодмінна та найважливіша ознака особистості. Особистість людини неповторна у своїй індивідуальності.

Існують різні наукові підходи до розгляду особистості та особливості психолого-управлінського підходу. Як відомо, особистість вивчають багато дисциплін, у тому числі соціологія, загальна психологія, психологія управління. Яка ж специфіка розгляду особистості цими дисциплінами?

Соціологія вивчає особистість не як індивідуальність, а як соціальний тип. Її цікавлять лише ті риси, які схожі в багатьох людях, які «прив'язують» особистість до групи. Наприклад, у словосполученні «директор Іванов» соціологію зацікавить більшою мірою перше слово. Інакше кажучи, вона звертається до проблеми особистості через призму специфіки суспільних відносин. При цьому мається на увазі, що такі відносини будуються не на основі симпатій чи антипатій, а на основі певного становища, яке займає кожний у системі соціально заданих функцій і ролей.

Загальна психологія вивчає особистість як конкретну людину, у всій її своєрідності та неповторній унікальності особистісних якостей. Вона фокусує свою увагу на індивідуальних внутрішніх механізмах і на розходженнях між індивідами. Так, у словосполученні, що вже згадувалося, «директор Іванов», психолога буде цікавити друге слово, тобто в чому психологічна конкретика цього Іванова.

Спирання лише на соціологічне або загальнопсихологічне походження явно недостатньо для того, щоб навчитися управляти особистістю підлеглого. Адже нас цікавить не особистість підлеглого взагалі, а підлеглий як представник певної організації. Саме в ній він себе проявляє як особистість, саме у взаємодії з іншими він здатний заявити про себе та бути впевненим, що його голос буде почутий.

Соціальна психологія вивчає насамперед людську поведінку, обумовлену фактом включення людей у реальні групи. Більше того, для соціальної психології, на відміну від соціології, важливий результат взаємодії насамперед у ланці «особистість-мала група» й у меншому ступені в ланці «особистість-суспільство». Адже людина не просто «включається» у те чи інше суспільство. Вона закономірно входить у якусь соціальну групу. Через її вимоги переломлюються інтереси всього суспільства. Саме група визначає всі суспільні прояви особистості, саме вона найбільшою мірою конкретизує вимоги суспільства у своїх вимогах.

Для психології управління найбільш близький підхід соціальної психології. Разом із тим є й певна своєрідність. Психологію управління цікавить, як ті чи інші типологічні особливості особистості, розглянуті в загальній і соціальній психології, у соціології, позначаються на участі особистості у сфері управлінських відносин, тобто рольова розмаїтість проявів особистості в цій сфері.

Психологія управління розглядає прояви особистості не просто в соціальній групі, а в найважливішому її різновиді – в організації. Точніше, її цікавить результат, що одержується від різноманіття взаємин особистості в організації, насамперед по вертикалі. Головна увага при цьому зосереджується на проблемі мотивації особистості до успішної діяльності в інтересах організації. Ось чому особливий акцент робиться на особистості керівника, на необхідних особистісних якостях.

Тому головна сфера психології управління – дослідження всієї складності проявів участі особистості в управлінських відносинах, управлінській діяльності.

Важливими (обов'язковими) характеристиками людини як особистості є:

Активність, що є особливим засобом взаємодії з навколишньою дійсністю. Джерелом активності виступає потреба – усвідомлена, певною мірою, необхідність в чомусь. Систему потреб особистості складають природні потреби: у воді, їжі, самозбереженні, розмноженні тощо, а також потреби соціальні (суспільні). Останні за предметом свого задоволення розрізняються як матеріальні (різні предмети, речі і т. ін.) та духовні (потреба у спілкуванні, естетичному задоволенні тощо). Потреби також

характеризуються за силою, стійкістю, ступенем усвідомлення. Маючи певну сформованість, стабільність, потреби особистості, разом з тим, можуть суттєво змінюватись під цілеспрямованим соціальним, управлінським впливом.

Свідомість та самосвідомість. Свідомість, а разом з нею і особистість, починають формуватись в процесі оволодіння мовою, навичками спілкування з оточуючими. Найбільш суттєві ознаки свідомості – пізнання, переживання та відношення. Важливим компонентом свідомості є образ «Я». Це система уявлень особистості про саму себе, виходячи з якої, будується взаємодія з іншими людьми. Знаючи зміст та умови формування образу «Я» підлеглого, керівник органу внутрішніх справ може успішно прогнозувати та керувати його поведінкою. Основу образу «Я» складає самооцінка.

Завищена самооцінка проявляється в тому, що підлеглий починає переоцінювати себе. В результаті він може наštовхнутись на протидію колег, колективу в цілому, які нехтують його претензіями (так званий «невизнаний геній»). Занадто низька самооцінка найчастіше свідчить про розвиток комплексу неповноцінності, стійкої зневіри у своїх силах, можливостях.

Система особистісних відношень до оточуючого світу та людей. Відношення – це суб'єктивно-оціночна, усвідомлена, вибіркова позиція особистості, яка ще називається життєвою позицією. Особливе місце в системі відношень займають міжособистісні, тобто відносини людини з людиною, «назустріч одна одній» або «одна від одної». Керівнику ОВС, задля кращої керованості підлеглими, важливо знати, не лише систему службових, але й особистих, неформальних відносин.

Рольова поведінка як соціальна функція. Поняття «роль» трактується дуже широко: – це те, чого чекають від людини суспільство й інші люди в конкретній соціальній ситуації; це те, чого вона сама від себе чекає в конкретній соціальній ситуації; це реальна поведінка, обумовлена статусом людини в групі. Роль – це те, чого чекають від нас інші, і те, що ми самі в собі переживаємо як запропоновану роллю поведінку.

У рольовій поведінці співробітника органів внутрішніх справ, як правило, представлені соціальні ролі (соціально-демографічні – чоловік, батько, громадянин; професійно-посадові – слідчий, старший оперуповноважений, начальник відділення тощо), неофіційні, внутрішньо групові (лідер, аутсайдер, ведений) та стихійно-ситуативні (пасажир, покупець, очевидець тощо).

Під час аналізу та врахування рольової поведінки керівнику органу внутрішніх справ слід пам'ятати, що особистість «наповнює» роль своїм суб'єктивним розумінням, відношенням, яке проявляється в стилі виконання. У випадку внутрішнього неприйняття певної ролі може виникнути внутрішньоособистісний або міжособистісний конфлікт.

Наявність певної структури. Структура особистості як об'єкта управління представляє собою сукупність ієрархічно пов'язаних психологічних якостей. Формуючись та розвиваючись в процесі життєдіяльності, ці якості починають виступати як своєрідна внутрішня призма, яка відбиває зовнішні, в тому числі й управлінські, впливи. Цей підхід дозволяє керівнику подолати однобічне тлумачення поведінки підлеглого, типу «винуваті умови, а співробітники ні при чому» або «винен лише співробітник і ніщо інше».

У зарубіжній психології однією з найбільш поширених концепцій структури особистості є концепція З.Фрейда. Згідно з нею особистість складається з трьох компонентів: «Воно», «Я» та «Над-Я». «Воно» – це несвідоме в особистості, яке постійно вимагає задоволення та спрямовує всю активність особистості. «Я» – свідомість, яка діє у відповідності до принципу реальності. «Над-Я» – це результат впливу суспільства на свідомість та підсвідомість, цей компонент орієнтується на загально визначені норми поведінки. Між «Воно» та «Над-Я» постійно виникають

протиріччя, які намагається вирішити «Я» таким чином, щоб були задоволені і підсвідомі потяги, і за цих умов збережені моральні та правові норми поведінки.

У вітчизняній психології найбільшого розповсюдження отримала концепція К.К.Платонова щодо структури особистості. Відповідно неї особистість складається з чотирьох головних підструктур або підрівнів.

1. Біопсихологічні властивості та особливості. Підструктура включає в себе, головним чином, біологічно зумовлені якості, що майже не підвладні цілеспрямованому впливу та формуванню єдиною можливістю впливу на них є тренування. До них належать вікові, статеві, статурні відмінності, особливості темпераменту (тип вищої нервової діяльності), деякі патологічні особливості (фізичні вади, токсикоманія, алкоголізм тощо).

2. Психічні процеси. Ця підструктура поєднує індивідуальні прояви психічних процесів, які вже закріпились як особливості людини: волю, емоції та почуття, увагу, пізнавальні процеси – відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, уяву. Соціальний та особистий вплив на цю підструктуру відбувається переважно за допомогою вправ.

3. Досвід особистості. До його складу входять знання, вміння та навички, звички. Ця підструктура зумовлена переважно не природними, а соціальними впливами та умовами. Формування цієї підструктури відбувається, головним чином, за допомогою навчання.

4. Спрямованість. До спрямованості особистості відносяться бажання, інтереси, уподобання, переконання, світогляд. Ця підструктура зумовлена виключно соціальними впливами і формується шляхом певних якостей особистості. Тим же шляхом відбувається і перебудова спрямованості.

Запропонований К.К. Платоновим підхід може бути використаний керівником органу внутрішніх справ як орієнтовна схема вивчення особистості підлеглого, що дозволяє визначити оптимальні шляхи та засоби взаємодії з ним.

Перерахувавши головні характеристики особистості які об'єкта управління, можна навести її визначення. Особистість – це активний носій свідомості зі своєрідно виявленою типовою структурою психологічних якостей, який вибірково відноситься до оточуючої дійсності та виконує певні соціальні ролі.

Питання 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ СПІВРОБІТНИКА ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Визначальне значення для формування та розвитку будь-якої особистості, в тому числі і особистості співробітника органів внутрішніх справ, має діяльність. Разом з тим, формуючись в діяльності, особистість в ній же і виявляється. Вона її планує, визначає цілі та засоби їх досягнення, прогнозує результати та наслідки. Діяльність являє собою вищу, притаманну лише людині форму активності, в ході якої досягається мета (висунута самостійно або за допомогою інших осіб), яка виникає у людини внаслідок прояву певної потреби.

Діяльність співробітника органів внутрішніх справ, яка є правоохоронною за змістом, належить до складних різновидів професійної діяльності. Вона висуває значні спеціальні вимоги до особистості взагалі, а також за окремими якостями, професійної, у тому числі і психологічної готовності. В цьому плані керівникові ОВС слід звертати особливу увагу на випадки несумісності реального результату діяльності підлеглих з бажаним або жаданим керівником результатом. У підлеглих можуть виникати психічні стани розпачу, невпевненості у своїх силах, відчуття зневіри у нормальний перебіг подій.

Ефективними засобами подолання таких станів є навіюваний вплив з боку керівника (особливо в екстремальних ситуаціях), підтримка та допомога з боку колег та наставника, тверезий аналіз невдач, здійснюваний разом з керівником.

Наявність певних вихідних якостей у співробітника органів внутрішніх справ є передумовою оволодіння професійною діяльністю. В ході її виконання відбуваються певні особистісні зміни, розвиваються та вдосконалюються професійно важливі якості, складається тип особистості співробітника органів внутрішніх справ.

Визначальну роль в особистості співробітника відіграє професійна спрямованість, яка складається з двох частин: загальної та спеціальної. Загальна пов'язана з приналежністю співробітника до державної служби та правоохоронних органів в цілому. В ідейному плані вона відображає визнання та захист інтересів держави, а також цілей та задач, які визначає держава правоохоронним органам.

Спеціальна професійна спрямованість пов'язана з приналежністю до органів внутрішніх справ, конкретної служби, підрозділу. Ознаками адекватної професійної спрямованості є внутрішнє прийняття своєї професії, позитивне емоційне ставлення до неї, зацікавленість та відданість справі, професійна погорда.

При формуванні та розвитку професійної спрямованості співробітника ОВС керівнику важливо з'ясувати мотиви, якими керується підлеглий. Частіше за все це мотиви пов'язані з:

а) об'єктивним змістом та цілями діяльності (особиста участь в боротьбі зі злочинністю, забезпечення порядку, захист прав громадян тощо);

б) зовнішніми атрибутами діяльності, умовами її виконання (престижність, елементи романтизму, носіння спеціальної форми одягу, можливість застосовувати від імені держави владні повноваження і т. ін.);

в) діяльністю як засобом вирішувати численні матеріально побутові питання, досягати певних життєвих планів, задовольняти особисті потреби – самостверджуватися тощо.

Співробітник органів внутрішніх справ, як правило, користується мотивами, серед яких окреслюється ведучий на кожний даний момент. У цей час важливо не пропустити протиставлення мотивів, чого можна домогтися шляхом створення взаємозв'язку мотивів за схемою «мета-умова». Наприклад, підлеглий переважно мотивований на платню, конкретну нагороду, вирішення житлового питання тощо і всю енергію скеровує саме це. В такому разі як обов'язкова умова досягнення цих цілей повинен висуватись мотив, пов'язаний з успішним вирішенням конкретних оперативно-службових задач. З іншого боку, відсутність перспектив просування по службі, непрестижність служби або посади (скажімо, дільничного інспектора міліції) при ведучій мотивації на зміст діяльності може викликати розчарування, перехід в інший підрозділ, звільнення з органів внутрішніх справ.

Друга важлива грань особистості співробітника органів внутрішніх справ – професійний досвід. Якщо співробітник володіє необхідним для діяльності запасом спеціальних знань та здатний вміло застосовувати їх в практичній роботі, то це свідчить про його професійну компетентність. Професійні майстерність, як вищий ступінь виконання діяльності, являє собою досягнення максимальних результатів при мінімальну необхідних витратах психічної та фізичної енергії. В професійній майстерності вирішальну роль відіграють професійна виучка, стійкі навички та вміння, доведені до бездоганності за ефективністю та автоматизмом щодо виконання.

Третя грань особистості співробітника органів внутрішніх справ, яка формується та розвивається за допомогою тренувань та вправ, включає професійну спостережливість та увагу, пам'ять, мислення, уяву тощо.

І нарешті *четверта* грань особистості співробітника поєднує такі важливі якості, як самовладання та витримка, швидкість реакцій, працездатність, особливості темпераменту.

Спеціальним професійним умінням співробітника є *психологічна стійкість*. Вона забезпечує необхідний рівень виконання службової діяльності на тлі інтенсивного впливу негативних психологічних чинників. Більш за все вони пов'язані з неочікуваними, ризикованими, небезпечними для життя та здоров'я співробітника ситуаціями. Такими чинниками є деякі умови, що виникають при вирішенні оперативно-службових задач, – наявність трупів, крові, страждання потерпілих тощо.

На відміну від інших якостей, які належать до певної підструктури, стійкість являє складну інтегральну особливість, яка проявляється внаслідок взаємодії окремих якостей та підструктур у цілому. В зв'язку з цим варто пригадати такі емоційно-вольові якості, – як рішучість і наполегливість, а також уміння переборювати негативні психологічні прояви (страх, розгубленість), створювати оптимальний психологічний стан готовності до вирішення оперативно-службової задачі.

Важливою складовою частиною психологічної стійкості співробітника органів внутрішніх справ є так званий імунітет (несприйнятливості) до професійної деформації. Як вже зазначалось, діяльність виконує формуючу, розвиваючу функцію щодо особистості. Але разом з тим окремі характеристики діяльності, умови її виконання можуть породжувати специфічне явище – професійну деформацію особистості. Дослідження доводять, що деформація особистості найбільш розповсюджена серед виконавців професій «людина – людина» – педагогів, лікарів, управлінців, співробітників правоохоронних органів.

Важливим завданням психології управління підлеглими є профілактика їх професійної деформації, під якою розуміється комплекс негативних особистісних зрушень в структурі особистості, що виникають під впливом змісту, організації та умов виконання службової діяльності. Вона породжує специфічну активність, за якої трансформовані у свою протилежність професійні якості (пильність – у підозрілість, впевненість – у безтурботність і т. ін.) починають заважати досягненню об'єктивних цілей та задач службової діяльності.

Більше того, піддатливий деформації співробітник починає своєрідно тлумачити висунуті цілі та задачі, особливо ж шляхи та засоби їх досягнення.

Дослідження доводять, що найбільш деформуючому впливу піддатливі співробітники служби дільничних інспекторів, карного розшуку, ДСБЕЗ, органів виконання покарань, слідчі. При організації профілактичної роботи керівнику органу внутрішніх справ слід урахувувати, що можливість деформації існує не тільки на початковому етапі служби співробітника. Потенційно вона зберігається, а іноді і зростає, протягом усієї служби. Конкретні шляхи та засоби попередження, усунення, корекції професійної деформації повинні диференціюватись залежно від індивідуальних особливостей та перебігів структурних елементів особистості співробітника.

Таким чином, певний професійних тип особистості співробітника органів внутрішніх справ складається, перш за все в ході виконання службової діяльності. Керівник органу внутрішніх справ здійснює цілеспрямований вплив на особистість підлеглого як шляхом прямого, безпосереднього впливу на саму особистість, так і шляхом створення певної організації умов та службової діяльності.

У системі головних функцій, які здійснюються керівником органу внутрішніх справ, важливе місце належить психокорекційній та виховній роботі з підлеглими.

Виховання в органах внутрішніх справ являє собою цілеспрямоване, спеціально організоване управління процесами які відбуваються в особистості конкретного співробітника, груп, колективу підрозділу в цілому. Метою виховання є формування та розвиток якостей, потрібних особистості як члену суспільства, громадянину, співробітнику органів внутрішніх справ.

Виховна робота керівника з підлеглими за своїм об'єктом має індивідуальний, груповий, колективний характер. Індивідуальну роботу правомірно розглядати як

головну форму та важливий напрямок виховної роботи в органах внутрішніх справ. Переваги індивідуальної виховної роботи керівника з підлеглими пов'язані, з тим, що вона має максимально конкретний, персоніфікований характер, найглибше торкається внутрішнього світу співробітника. Психологічну основу індивідуальної виховної роботи складає особистісний підхід до підлеглого.

Як система виховного впливу індивідуальна виховна робота має такі елементи:

- об'єкт (на кого справляють вплив): конкретний співробітник органів внутрішніх справ, підлеглий;
- суб'єкт (той, хто впливає): керівник підрозділу;
- методи та прийоми виховного впливу;
- основні форми, через які реалізуються методи та прийоми виховного впливу.

Індивідуальна виховна робота – це сукупність форм, методів та прийомів цілеспрямованого, систематичного впливу керівника органу внутрішніх справ на особистість підлеглого. Індивідуальна виховна робота – це не одномоментний, поодинокий акт, вона здійснюється протягом усього часу проходження співробітником служби в органах внутрішніх справ. Керівник залежно від посадового рівня повинен проводити не тільки безпосередню індивідуальну виховну роботу з конкретними підлеглими, але й здійснювати загальне керівництво індивідуально-виховною роботою в колективі. В цьому разі треба надавати допомогу та підтримку іншим особам, які проводять індивідуальну виховну роботу, створювати належну обстановку та умови для них, нейтралізувати можливі перешкоди.

Індивідуальна виховна робота базується на системі принципів, тобто вихідних положень, які дозволяють систематизувати, упорядкувати, конкретизувати виховний процес. Головними принципами індивідуальної виховної роботи є:

- державна ідейність та цілеспрямованість;
- зв'язок з конкретним життям, практичною діяльністю колективу органів внутрішніх справ;
- виховання в колективі та через колектив;
- єдність вимогливості та поважного ставлення керівника до підлеглих;
- підтримка позитивного в особистості співробітника;
- єдність, систематичність та спадкоємність виховного впливу.

Як процес індивідуальна виховна робота складається з таких головних етапів:

- глибоке та всебічне вивчення особистості підлеглого в цілому, окремих його якостей, що мають суттєве значення для виховної роботи;
- визначення конкретних виховних цілей та задач, включаючи взаємозв'язані між собою: найближчу, середню та віддалену перспективи (за термінологією А. С. Макаренка);
- вибір оптимальних форм, методів, прийомів впливу, його суб'єктів, які забезпечують реальне досягнення виховних цілей та задач;
- оцінка та аналіз досягнутих результатів, корекція та висування нових виховних цілей і задач.

Керівник повинен бути не тільки провідником вимог вищих органів для своїх підлеглих, але й зобов'язаний довести до їхньої свідомості зміст поставлених завдань, зробити їх метою діяльності кожного співробітника й колективу в цілому. Керівник домагається цього шляхом ствердження свого авторитету й установа ділових і неформальних відносин з усіма членами групи. Соціально-психологічні знання повинні бути обов'язковим компонентом підготовки керівників всіх рівнів.

Вивчаючи своїх підлеглих, керівник повинен знати, що розуміння іншої людини може бути різної глибини проникнення в сутність його індивідуальності. Нижньому, *поверхневому рівню розуміння* властиво лише сприйняття зовнішнього «малюнка» учинку людини без проникнення в його мотиви й цілі, а звідси й сама загальна оцінка в

чорно-білих тонах: «добре» або «погано». На другому, *середньому рівні розуміння* аналізуються окремі якості людини (розум, риси характеру, темперамент), тому оцінка йде переважно за рівнем інтелекту – розумний або дурний; за характером – твердий або м'який, запальний або врівноважений. Третій, *найвищий рівень* дає глибоке розуміння людини, включаючи виявлення системи провідних мотивів і цілей поведінки та діяльності, виявлення зв'язку між окремими вчинками й особистістю в цілому, уміння проникнути в приховані резерви й здібності людини, здатність прогнозувати поведінку та діяльність підлеглого на основі розуміння його індивідуальності. Для керівника колективу ОВС дуже важливо *глибоке розуміння своїх підлеглих*. Воно сприяє більш гнучкому управлінню, зменшенню дрібних керівних впливів, росту відповідальності, самостійності й творчої віддачі працівників.

Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими.

Психологічний вплив керівника виявляється на кількох рівнях взаємодії: між ним і підлеглим, між ним і групою співробітників та ін. Ефективне управління передбачає в усіх випадках наявність зворотного зв'язку, коли підлеглі також є агентами впливу. Це впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, яка залежить і від форм (індивідуальних, колективних) прийняття управлінського рішення. Найоптимальніше використовувати різні форми залежно від складності завдання.

Особливість впливу керівника на підлеглих залежить від стилю, якого він дотримується. Іноді вплив керівника (безпосередній або через групу) вважають незаконним, оскільки його передумовою є нелегітимні психологічні, матеріальні механізми (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо).

Вплив керівника на підлеглих має своєю метою спонукання їх до певної службової діяльності, що відповідало б як вимогам організації, так і власним уявленням.

Відомі два способи впливу на працівників: *прямий* (наказ, завдання) і *опосередкований, мотивуючий* (через стимули). У першому випадку виникає ситуація, коли невиконання необхідних дій приводить до покарання. Така формула відносин між керівником і підлеглим називається *примусом*, тобто в цьому випадку цілі керівника безпосередньо не пов'язані з інтересами виконавців, а іноді можуть їм суперечити їм. В іншому випадку складається ситуація, коли за виконання необхідних дій заохочують, впливають на потреби й мотиви працівників.

Потрібно пам'ятати, що підлеглі – не інструменти, не гвинтики і не машини. У них є цілі, відчуття, надії, побоювання. Вони відчувають нездужання, гнів, безвихідність, грубість, щастя. Кожен з них – особистість з властивими їй і лише їй індивідуальними рисами і якостями.

«Вони думають, що ми не думаємо». Ці слова, почуті декілька років назад від похилої, з великим життєвим досвідом людини на адресу керівників, приховують в собі глибоку думку, ніби нагадуючи кожному із нас про важливість врахування думки підлеглих, про їх цінність, про їх творчу людську основу. В сучасних умовах функціонування ОВС потрібні не просто кваліфіковані керівники, а професіонали з високою психолого-педагогічною культурою.

Поведінка підлеглого в організації є результат складного поєднання різних дій. Одні дії усвідомлюються, а інші ні; деякі раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгоджуються з цілями організації, інші орієнтовані на особистість. Ось чому для прогнозування і успішної регуляції поведінки і діяльності підлеглих керівник повинен знати, які психологічні особливості притаманні кожному члену організації, чому він діє в типових ситуаціях саме так, як (за допомогою чого) доцільно регулювати його поведінку і діяльність.

Поведінка підлеглого в тих або інших ситуаціях складається на основі досвіду всього попереднього життя. Відношення людини до тих або інших людей, явищ, ситуацій, процесам приводить до виникнення відповідної поведінки. В цілому характер нашої поведінки схильний до постійної дії різних внутрішніх і зовнішніх **чинників**. До **основних внутрішніх чинників** можна віднести:

- виконання певної соціальної ролі;
- відповідний статус в організації;
- ступінь емоційної близькості з оточуючими;
- попередній життєвий і професійний досвід;
- приналежність до певної культури і субкультури;
- конкретна ситуація і тема розмови;
- настрої в даний момент.

Разом з внутрішніми чинниками, на поведінку співробітника впливають наступні **зовнішні чинники**:

- соціальне оточення в особі конкретних співробітників як по «вертикалі», так і по «горизонталі»;
- очікування певної поведінки від співробітника;
- орієнтація на певні стереотипи поведінки, що схвалюються в організації.

Для успішного управління діяльністю підлеглих необхідно враховувати різні показники. Однією з найбільш важливих характеристик підлеглого є його темперамент. З часів Гіппократа і Галена відомо чотири основні типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик і меланхолік.

Перш ніж дати характеристику кожному типу, висловимо ряд попередніх зауважень:

- по-перше, в чистому вигляді жоден з типів темпераменту практично не зустрічається. Для кожної людини характерні прояви всіх чотирьох типів темпераменту, проте якийсь один з цих типів домінує;
- по-друге, темперамент як природжена властивість малозмінна впродовж життя людини. Про це потрібно завжди пам'ятати і не намагатися змінити темперамент підлеглого. Краще знайти йому таку роботу, з якою цей тип підлеглих справляється краще всього;
- нарешті, по-третє, немає поганих або хороших типів темпераменту. Кожен з них має свої переваги і свої недоліки.

Як ілюстрація до різних типів темпераменту розглянемо наступну ситуацію. Чотири працівники запізнилися на дуже важливу нараду. Холерик намагатиметься в що б то не стало прорватися на нараду. Його щиро обурюватиме поведінку секретаря-референта керівника, що не дозволяє увійти до кабінету. Із завзятістю, гідною кращого застосування, холерик емоційно пояснюватиме, чому ж йому так потрібно потрапити на нараду.

Сангвінік, обдарувавши чарівною усмішкою секретаря, спробує невимушено пройти в кабінет, де проходить нарада. Перепона у вигляді секретаря примусить його спробувати зайти ще раз, а потім обернутися і без заперечень покинути приймальню, подумавши: «Не вийшло, ну і бог з ним. Зайду на перерві».

Флегматик, зіткнувшись з проблемою, сильно турбуватися не стане, неквапливо і спокійно повернеться до перерваних справ і продовжуватиме їх скрупульозно виконувати.

Меланхолік дуже переживатиме з приводу свого запізнення і робитиме слабкі спроби потрапити на нараду («спроби», тому, що він повинен бути на нараді, а «слабкі» тому що, з'явившись на нараді, йому доведеться відповідати за своє запізнення). Не потрапивши на нараду, він переживатиме про можливі наслідки свого запізнення.

Дамо коротку характеристику кожного типу темпераменту. Життєвим принципом холерика буде девіз «Ні хвилини спокою». Для нього характерні енергійність, захопленість, пристрасність, цілеспрямованість, рухливість. Для нього зазвичай не характерна злопам'ятність. Влаштувавши розмову на підвищених тонах, холерик вже через півгодини здатний розмовляти з вами як ні в чому не бувало. Біда в тому, що ви не встигнете за цей час опам'ятатися. Але це вже, як мовиться, ваші проблеми. Разом з тим холерик може відштовхувати оточуючих своєю запальністю, агресивністю, нетерпінням, нестриманістю, конфліктністю.

Для холерика найбільшою мірою підходить робота без зайвої дріб'язкової регламентації і шаблонів; робота, що допускає імпровізації. У відносинах з холериком недопустима різкість, нестриманість.

У відносинах з сангвініком керівник повинен керуватися принципом «Довіряй, але перевіряй». Представники цього типу темпераменту зазвичай чуйні, захоплені, товариські, рухомі, життєрадісні. Причому ця життєрадісність і жадання життя у них видно кожному, досить побачити щиру усмішку, якою осявається все навколо («Подивися на сангвініка, і жити хочеться!» – говорив один із студентів).

Разом з тим сангвініків часто відрізняє зарозумілість, розкиданість (тобто він може починати багато справ, не доводячи жодного з них до кінця), легковажність, необов'язковість, надтовариськість. Він контактний співбесідник і практично з кожним швидко знаходить спільну мову. Біда в тому, що він не помічає того, що вже набрид своєю контактністю і товариськістю. Представимо себе пасажиром потягу, що відправляється по маршруту «Москва – Мінськ». У вагон разом з нами підсаджується пасажир-сангвінік. Під'їжджаючи до Вязьми, наш попутник перезнайомиться з пасажиром всього вагону. Ближче до Смоленську він знайде серед попутників не тільки загальних знайомих, але і родичів. Врешті-решт, його товариськість приведе до того, що в Орші частина пасажирів зійде, хоча їм потрібно прибути до Мінська.

Сангвінікові підходить рухома робота із зміною видів діяльності і ритму. Йому потрібно безперервно ставити нові і по можливості цікаві завдання, що вимагають зосередження і напруги. Сангвініки вимагають детального і частого контролю за своєю діяльністю.

Провідним принципом у взаєминах з флегматиком може бути принцип «Не квап». Флегматика характеризує постійність, терпіння, самовладання, надійність, стійкість в умовах екстремальних дій. Як правило, це люди раз і назавжди даного слова, яке вони намагаються стримати в що б то не стало. Разом з тим, для них характерна повільність, іноді байдужість до емоційних сторін життя, деяка «товстошкірість». Крім того, їх відрізняє педантизм і підкреслена акуратність.

Флегматик здатний проявити своє краще «Я» на роботі, що вимагає повільних і плавних рухів, стереотипних дій, порядку і пунктуальності. Його не можна швидко перемикає з одного завдання на інше. Флегматик вимагає до себе систематичної уваги, але без підганяння.

У відносинах з меланхоліком необхідно керуватися принципом «Не нашкодь». Його відрізняє висока чутливість, людяність, доброзичливість, м'якість, емпатія. Він часто виступає емоційним лідером в групі. Це той, хто зможе вас зрозуміти і просто вислухати. Проте для нього характерна в цілому невисока працездатність і висока ступінь відволікання на різні подразники, недовірливість, замкнутість.

Меланхолік краще всього справляється з роботою, що вимагає простих і стереотипних дій; у якій екстремальність зведена до мінімуму. У відносинах з ним не допустимі не тільки різкість, але і підвищений тон, іронія. Про провину меланхоліка краще поговорити наодинці, без залучення «громадськості». Позитивно позначиться на його відношенні до роботи своєчасна похвала за успіхи, рішучість і волю.

Істотно впливають на процес соціалізації підлеглих особливості їх адаптації (пристосування) до умов організації. Під адаптацією (від лат. adapto – пристосовую)

розуміють процес взаємодії особи і соціального середовища, процес активного пристосування особи до середовища, що змінилося. Розрізняють три взаємозв'язані види адаптації: психофізіологічну, соціально-психологічну і професійну.

В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння всіх умов, що психофізіологічному рівні впливають на підлеглого в процесі знаходження його в організації. До цих умов слід віднести фізичні і психічні навантаження, рівень стресогенності конкретної діяльності, ергономічні умови оволодіння спеціальністю та ін.

Під час соціально-психологічної адаптації відбувається включення підлеглого в систему взаємин з організацією, її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями та ін. В результаті такої адаптації підлеглий отримує інформацію про систему ділових і неформальних відносин, про мікрогрупи, про соціальні позиції окремих членів організації. Цю інформацію він сприймає активно, порівнюючи її з своїм минулим соціальним досвідом, з своїми ціннісними орієнтаціями тощо.

Професійна адаптація характеризується розкриттям і освоєнням можливостей підлеглого як конкретного фахівця, формуванням позитивного відношення до своєї діяльності. Як правило, задоволеність своєю діяльністю в організації як професією настає після досягнення певних реальних результатів.

Характеристика соціально-психологічної адаптації. Цей вид адаптації є процесом оволодіння особою своєї ролі при входженні в нову соціальну ситуацію. За своїми результатами соціально-психологічна адаптація буває позитивною і негативною; за механізмом здійснення – добровільною і примусовою. Процес соціально-психологічної адаптації має декілька стадій.

В процесі *першої стадії – ознайомлення*, відбувається освоєння індивідом норм, цінностей, установок, уявлень, стереотипів і т.д. на когнітивному і емоційному рівні. Когнітивний рівень дозволяє зовнішні норми і вимоги зробити внутрішніми, «своїми». Це освоєння має назву інтерналізації (інтеріоризації) (від латів. *internus, interior* – внутрішній).

Емоційний рівень ознайомлення дозволяє за допомогою відчуттів підкріпити і активно засвоїти норми, цінності, стереотипи даної групи, а значить, і бути в неї включеним. Це підкріплення отримало назву ідентифікації (від латів. *identificare* – ототожнювати).

У процесі *другої стадії – рольовій орієнтації*, відбувається ухвалення форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних зв'язків, стилю керівництва, сусідських, партнерських, сімейних відносин і ін.), ухвалення форм наочної діяльності (способів професійного виконання роботи). На цій стадії соціально-психологічна адаптація покликана сприяти формуванню соціально і професійно значущих засобів спілкування, поведінки і діяльності, прийнятих в групі, за допомогою яких особа могла б реалізувати себе, свої потреби, схильності, уміння і т.д.

У процесі *третьої стадії – самоствердження*, відбувається спочатку індивідуалізація, а потім інтеграція співробітника, що адаптується.

Процес індивідуалізації передбачає поєднання засвоєних особою соціальних вимог, норм, розпоряджень, очікувань із специфікою потреб, властивостей і стилю діяльності індивідів, тобто персоніфікована форма реалізації соціальних функцій. Цей механізм породжується суперечністю між досягнутим результатом на попередній стадії («я став таким, як всі») і незадоволеною потребою індивіда, в максимумі персоналізації («я не такий, як всі, я – особистість»). Все це веде до конфлікту між соціальною роллю, відведеною групою даній особі й вже засвоєною нею, усвідомленням свого «Я». На тлі цього конфлікту починає діяти процес інтеграції, тобто процес, покликаний забезпечити ухвалення і схвалення групою образу особи, створеного в процесі індивідуалізації; процес, що встановлює оптимальні зв'язки між групою і особою, представленою в єдності її особливостей і характерних рис.

Інтеграція породжується суперечностями між статусом особи, що склався в процесі індивідуалізації, і здатністю групи прийняти і схвалити ті демонстровані ним особливості, які відповідають її цінностям, сприяють успіху спільної діяльності. Іншими словами, група як би знижує уявлення людини про власний «Я» до меж, необхідних для спільної діяльності, і разом з тим дозволяє йому самостверджуватися в рамках потреб конкретної групи. На цьому етапі самооцінка особи багато в чому сприяє тривалості і успішності вирішення цього протиріччя.

Головним результатом стадії самоствердження є встановлення відповідності між самооцінкою особи і оцінкою її групою за значущими (з погляду провідної діяльності) здібностями і якостями особи. Якщо суперечність між індивідом і групою не усувається, виникає дезінтеграція, або витіснення особи з групи, або її фактична ізоляція в ній. В рамках інтеграції у індивіда формуються новоутворення, яких у нього раніше не було (як позитивні, так і негативні). Таким чином, процес самоствердження залежить від самооцінки особи і від вимог, що пред'являються групою до цього індивіда.

При надмірно високій самооцінці людина переоцінює себе і стикається з скептичним відношенням групи до його претензій, озлоблюється, проявляє підозрілість або зарозумілість і може, врешті-решт, взагалі втратити міжособистісні контакти, замкнутися. При надмірно низькій самооцінці розвивається комплекс неповноцінності, стійка непевненість в собі, відмова від ініціативи, байдужість, тривожність.

Показниками успішної соціально-психологічної адаптації є:

- адекватний (тобто такий, що задовольняє як індивіда, так і групу) соціальний статус індивіда в даному соціальному середовищі, групі. Статус є інтегральним показником розташування індивіда в даній системі соціальних відносин;
- психологічна задоволеність індивіда цим середовищем, групою і її найбільш важливими елементами.

При незадовільній адаптації відбуваються переміщення індивіда в інше соціальне середовище, групу, частішають прояви девіантної поведінки тощо.

Швидкій і успішній адаптації сприяють наступні якості:

- комунікабельність (тобто здібність до спілкування, до швидкого встановлення контактів і зв'язків), що дозволяє легко входити в нові колективи;
- швидке визначення свого місця в спільній діяльності, своєї ролі в колективі;
- уміння бути правильно зрозумілим;
- самокритичне ставлення до себе, зокрема, знання і врахування своїх слабких і сильних рис при виборі стилю діяльності;
- зібраність і цілісність особи, уміння планувати свої дії і поведінку і неухильно цей план виконувати;
- уміння в різноманітних умовах (часто нестандартних) знаходити можливості для прояву своєї організованості, упевненості, активності.

Таким чином, основне завдання адаптації – забезпечення самовизначення особи в суспільстві, в групі на основі найбільш істотних особливостей індивідуальності. Причому взаємини в ланцюзі «група - особистість» знаходяться в органічному взаємозв'язку. З одного боку, група, знаючи сильні і слабкі сторони своїх членів, здатна підтримати людину в різних ситуаціях, а з іншого боку, в колективній діяльності і спілкуванні індивід стверджує свою індивідуальність і інтегрується з групою.

Сформовані в процесі життєдіяльності адаптивні механізми переходять в сферу автоматизованих навиків, звичок, підсвідомих регуляторів поведінки, причому цей перехід відбувається без зниження регулюючої функції.

Не дивлячись на відмінність між видами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління адаптацією підлеглих вимагає наявності

єдиної системи форм, методів та прийомів управління, що забезпечують швидкість і успішність адаптації підлеглих.

До основних умов, що забезпечують ефективне управління процесом адаптації молодих працівників, необхідно віднести:

- диференційований підхід до їх розподілу за підрозділами;
- об'єктивність ділової оцінки новачків;
- престиж і привабливість спеціальності, підрозділу, організації в цілому;
- організація життєдіяльності, що дозволяє реалізовувати мотиваційні установки молодих фахівців;
- гнучкість і ефективність системи їх навчання;
- сприятливі соціально-психологічний клімат і взаємини, що склалися в даному колективі;
- всебічне врахування особистісних властивостей підлеглого, що адаптується;
- наявність ефективної системи введення в спеціальність молодих фахівців.

Система введення в спеціальність включає наступні основні форми і методи роботи керівника:

- 1) Розвиток наставництва.
- 2) Систематичні індивідуальні бесіди керівників різного рівня з молодими фахівцями.
- 3) Використання методу поступового ускладнення завдань. Одночасно необхідний контроль з конструктивним аналізом помилок, допущених при виконанні завдань.
- 4) Виконання молодим працівником разових суспільних доручень для встановлення контактів з членами організації.
- 5) Проведення ситуативно-рольових ігор, тренінгів, практичних занять та інших заходів щодо об'єднання організації і розвитку групової динаміки.
- 6) Гласність результатів діяльності (як колективних, так і індивідуальних).
- 7) Створення ефективної системи зворотного зв'язку.
- 8) Поточна ділова оцінка керівником діяльності кожного підлеглого.

Поряд з цим, керівникові необхідно приділяти значний час організації індивідуальних бесід з підлеглими. Дуже часто перша фаза управлінського впливу визначає її результат. Це завдання зводиться до того, щоб привернути увагу підлеглого (співрозмовника) до предмета розмови й установити з ним контакт.

Для встановлення психологічного контакту керівникові доцільно використовувати наступні прийоми:

- ясні, стислі й змістовні вступні фрази й пояснення;
- звертання до співрозмовника по імені та по батькові (підлеглий розцінює це як повагу й увагу до його особистості);
- відповідний зовнішній вигляд (одяг, підтягнутість, вираз обличчя);
- позитивні зауваження, що ставляться до ділової репутації, зразковій організації праці (компліменти);
- прояв поваги до особистості співрозмовника, увага до його думки й інтересів;
- згадування про зміни, які відбулися із часу останньої зустрічі;
- звернення за порадою тощо.

Психологічний вплив у формі бесіди поза використанням впливу групи як посередницької ланки, технічних засобів у вигляді інформаційно-комп'ютерної техніки, допомагає керівникові спілкуватися з підлеглими й здійснювати на них вплив.

Результат бесіди, метою якої є вплив, визначається дією багатьох факторів. На першому етапі бесіди важливо встановити з підлеглими психологічний контакт, запобігти виникненню психологічного бар'єра, привернути увагу співрозмовника (підлеглого), викликати інтерес до бесіди. Висловлені на початку бесіди пропозиції

часто діють вирішальним образом на співрозмовника. Початок розмови він повинен слухати уважно, із цікавістю, очікуванням чогось нового для зняття напруги.

Цього можна досягти завдяки наступним прийомам:

1) *Прийом зняття напруги*, дозволяє установити тісний контакт із підлеглими, якщо на їх адресу говорять теплі слова, приємні фрази (компліменти) особистого характеру. Жарт, що викличе посмішку або сміх присутніх, також багато в чому сприяє розрядженню стану напруженості й створенню дружньої обстановки для бесіди. Прийом заснований на залученні гумору як засобу завоювання уваги аудиторії або співрозмовника.

Керівник, уміло використовуючи гумор, може знімати напругу, коли він сам або його підлеглі попадають у скрутний стан і відчувають тривогу, стрес, незадоволеність. Удалий жарт допоможе викликати приємні емоції, симпатію, зацікавленість, позитивне сприйняття наступної інформації. У той же час гумор з підлеглими варто використати обачно, щоб жарт не викликав невдоволення. До того ж є люди з нерозвиненим почуттям гумору, зайво самолюбні, що розглядають будь-який жарт як замах на власну гідність. Втрата почуття гумору свідчить про порушення психологічної рівноваги.

2) *Прийом стримування*. Цей спосіб установлення контакту полягає в уподібненні емоційного стану керівника стану підлеглого, у демонстрації співчутливого відношення до переживань, а також підвищеної уваги до потреб, успіхів і невдач підлеглих, вираженні готовності надати допомогу в досягненні цілей і подоланні перешкод. Прийом заснований на механізмі емпатії, тобто збагненні емоційних станів іншої людини, співчутті йому й ототожненні з ним, здатності поставити себе на його місце. Співпереживання проявляється у формі співчуття, жалю, солідарності, самопожертви тощо.

Зазвичай, гідними співчуття й жалю є: горе й муки, всі лиха, що прийшли зненацька, смерть і хвороби близьких родичів, розлука, зрада, втрата майна, невдачі в роботі, незаслужені обвинувачення й покарання.

Співчуття виражається, як правило, словами: «Я вам співчую», «Мені жаль, що так трапилося», «Я вас розумію». Далі доцільно використовувати вислови типу: «Заспокойтеся!», «Не хвилюйтеся!», «Не засмучуйтеся!», «Забудьте!», «Візьміть себе в руки!», «Не приймайте це близько до серця!», «Усе буде добре», «Ви не винуваті» тощо.

Прояв з боку керівника підвищеної уваги до потреб підлеглих, привітність і доброзичливий тон у спілкуванні здатні створити сприятливе тло для наступних впливів. Одним із проявів цього прийому є демонстрація близьких взаємин на ґрунті земляцтва, спільної служби в минулому, інтересів до науки, мистецтва, спорту, колекціонування, риболовлі й інших видів діяльності. Прийом реалізується в ситуаціях зустрічі й вітання.

3) *Прийом «несподіваний початок»*. На рахунок причин, що здатні викликати й підтримувати мимовільну увагу об'єкта впливу, відноситься не тільки новизна подразника, але й ступінь його інтенсивності. Будь-яке досить сильний подразник – голосний звук, яскраве світло, несподіваний поворот подій, нова й значима інформація – мимоволі можуть привернути увагу. У такій ситуації має значення не стільки абсолютна, скільки відносна інтенсивність подразника.

Суть прийому полягає в тому, що керівник раптово, іноді поза всякого здавалося б, зв'язку з темою майбутньої бесіди або виступу ставить запитання або надає факти, яких не очікували. Такий прийом, наприклад, здатний зруйнувати установки пасивності, якщо людина приготувалася читати на «нудній лекції» книгу або газету. Несподіваний початок викликає замішання у свідомості у зв'язку із руйнуванням стереотипів і необхідністю зв'язати нову інформацію з наявною. Цей короткий період перебудови свідомості й потрібно використати для того, щоб опанувати увагою.

4) *Прийом зачіпки* дозволяє невелику подію, порівняння, особисті враження тощо використати як вихідну точку для проведення запланованої бесіди, погоджуючи цю зачіпку зі змістом бесіди.

5) *Прийом стимулювання гри уяви* припускає постановку на початку бесіди безлічі питань з ряду проблем, які повинні в ній розглядатися.

Цей прийом розрахований на співрозмовників, що відрізняються, з одного боку, гарною уявою, а з іншого боку – оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію.

6) *Прийом подиву* полягає в усвідомленні парадоксальності ситуації, здивуванні від несподіваного, дивного й незрозумілого. Реалізуючи цей прийом, звичайно висловлюють дві протилежні точки зору на те саме питання. Зіштовхуючи протилежні погляди, керівник приковує увагу гостротою й несподіванкою протиріч, дестабілізує реальне співвідношення речей, ролей, сил, явищ, поглядів у свідомості підлеглих і тим самим викликає потребу в новій роз'яснювальній інформації.

7) *Прямий підхід* означає прямий (директивний) перехід до справи без особливого вступу, швидкий перехід від загальних питань до часткових, до основної теми бесіди. Цей прийом раціональний, «холодний» і досить часто спостерігається в спілкуванні керівника з підлеглими. До бесіди потрібно готуватися з урахуванням особливостей майбутнього співрозмовника, а також не випустити з уваги не тільки її безпосередній привід, але й більш загальні довгострокові цілі встановлення контактів: створення в колективі гарних відносин, підвищення задоволеності людей роботою й своєю роллю в ній, забезпечення співробітництва між людьми й взаєморозуміння, сприяння їхньому індивідуальному розвитку в напрямі підвищення інтересу до роботи, усвідомлення її важливості для інших і для суспільства в цілому.

Американські психологи пропонують наступні дев'ять правил організації ділової бесіди:

1. Поставте перед собою конкретні завдання.
2. Заздалегідь складіть план бесіди.
3. Виберіть час, необхідний для досягнення своєї мети.
4. Виберіть місце й час проведення бесід з урахуванням їх впливу на результати.
5. Перш ніж почати бесіду, створіть атмосферу взаємної довіри.
6. Від початку й до кінця бесіди дотримуйтеся основного напрямку, що веде до наміченої мети.
7. Будьте на висоті положення.
8. Зафіксуйте отриману інформацію в придатній для подальшого використання формі.
9. Припиняйте бесіду після досягнення наміченої мети.

У цих рекомендаціях проглядається відвертий прагматичний підхід до організації бесід, але це не заважає користуватися ними як інструментом. У знаменитому «Курсі для вищого управлінського персоналу», на якому виросло не одне покоління американських менеджерів, методам організації й ведення ділових бесід приділена значна увага.

Деякі теоретики менеджменту навіть вважають, що бесіди з людьми відіграють провідну роль в успіху начальника. Для ефективного ходу бесіди керівникові необхідно також пам'ятати про гнучкість, тактовність, стриманість. Без цього важко розраховувати на успіх. Товариськість, контактність керівника характеризується уважним ставленням до співрозмовника, здатністю стежити за його словами, мімікою, жестами, умінням угадувати його почуття, думки. Якщо підлеглий нервує, проявляє сором'язливість, то варто пам'ятати, що невимушеність поведінки керівника діє заспокоїливо.

Для керівника важливі також емоційна (оцінна) стриманість, терпимість (уміння вислухати, зрозуміти, заспокоїти). Він повинен бути готовим практично до будь-якої поведінки підлеглого, його особистісної своєрідності, стриманий у своїх реакціях на

можливі його «зриви». З таких установок простіше зберегти стабільність власної поведінки й іншої особистості. Бесіда є також методом вивчення особистості підлеглого в процесі спільної діяльності, для її проведення керівникові доцільно скласти графік. Бесіда може стати ефективним засобом підвищення кваліфікації підлеглих, але для цього керівник повинен знати перспективи подальшого просування по службі кожного працівника, яку конкретну допомогу він може йому надати.

Бесіда (співбесіда) важлива й при прийомі на роботу. Уже по тому, як людина входить у приміщення, як звертається із запитаннями, як очікує прийому, можна судити про її товариськість, самовладання, рішучість, обережність й інші характеристики особистості. При цьому завжди треба мати на увазі природність або награність, демонстративність поведінки. Правильне проведення бесіди (співбесіди) у сполученні з іншими психологічними методами підбору персоналу забезпечує ефективність прогнозування ступеня успішності претендента в тій або іншій посаді.

Таким чином, врахування індивідуальності кожного співробітника, знання його темпераменту, сильних і слабких сторін складає важливий резерв підвищення внеску підлеглих. Вивчення своїх підлеглих вимагає серйозних витрат часу, але вираш, що отримується при цьому, вагоміший здійснених витрат.

Питання 3. ПОНЯТТЯ ГРУПИ ТА КОЛЕКТИВУ (КОМАНДИ) В ОВС. РЕГУЛЮВАННЯ КОЛЕКТИВУ ПРАЦІВНИКІВ КЕРІВНИКОМ ОВС.

Як уже зазначалося, в теорії управління, соціології та психології існують різні підходи до об'єкту управління, що пояснюється відмінністю предметів вивчення в кожній науці. Теорія управління в якості об'єкта управління розглядає *соціальну організацію* як структуру й систему. Соціологія та психологія розглядають в якості об'єкта управління *соціальну групу* з усіма її феноменами. Іншими словами, соціальна організація виступає соціальною групою із наявними її особливостями. Для психології управління, як і для загальної теорії управління, категорія «соціальна організація» є ключовою.

Управлінець у своїй професійній діяльності завжди має справу не лише з окремими людьми – одиничними суб'єктами управління у відносинах “людина-людина”, а з різноманітними групами, до яких входять люди, конкретні індивіди. В процесі управління керівник зустрічається з міжгруповими явищами у відносинах “людина-група”. Слід враховувати, що однією з найважливіших потреб людини є потреба в спілкуванні і взаємодії з іншими людьми, отже надійність і ефективність роботи організації суттєво залежить від узгодженості спільної групової діяльності. Групова діяльність і її закони стали об'єктом вивчення окремої науки – соціальної психології. Деякі її висновки і методи необхідно знати керівникам ОВС.

Група – це людська спільність, яка виділяється на основі певних ознак у єдиному просторі і часі. Групи є об'єднаннями людей, які існують і взаємодіють у спільній діяльності, вступають між собою у певні ділові і міжособистісні відносини. Безпосереднього контакту людей в групі може навіть не бути, проте інша взаємодія і загальні правила внутрішньогрупового розвитку є обов'язковими.

Детальніше зупинимось на розгляді поняття колектив (команда) як групи вищого рівня організації.

Команда, на думку П. Мучинські, це обмежене соціальне об'єднання, яке працює всередині більш масштабної соціальної системи (організації), для якої характерне ідентифіковане членство, а також наявність чітко визначеного завдання або їх сукупності. Необхідною умовою роботи команди є взаємодія її членів завдяки обміну інформацією, використанню спільних ресурсів, взаємній координації зусиль і реагуванню один на одного з метою успішного виконання спільного завдання.

Дослідження показують, що команда має спільні риси з групою (історія, норми, майбутнє тощо) проте їй властиві такі специфічні ознаки: постійний персонал; чіткий розподіл ролей; присутність соціально цінних типів суспільних відносин між співробітниками (довіра, взаємодопомога, взаєморозуміння, згуртованість та ін., які забезпечують позитивний емоційний клімат, високу працездатність і стійкість); наявність усвідомленої і прийнятої усіма мети; сприйняття групи зовнішнім оточенням як команди; позитивний емоційний фон участі в командній роботі; задоволення потреб особистості у залученості і повазі; наявність лідера, який очолює команду, поєднує у собі здібності хорошого організатора, високого професіонала і особи, яку поважають усі члени групи.

Виникає питання про співвідношення команди і колективу. Загальне визнання дістали такі ознаки колективу, як об'єднання людей загальною метою, яка має соціальну спрямованість; об'єднання людей процесом спільної діяльності при взаємодії кожного члена групи з іншими; задоволення духовних потреб та різносторонній розвиток особистості в групі; згуртованість, емоційна ідентифікація та позитивний соціально-психологічний клімат. Колективу притаманні такі атрибути як цілісність, спрямованість, згуртованість, сумісність. Як видно, ознаки команди і колективу дуже подібні. Наші дослідження показали, що для управлінської термінології західних країн більш характерним є вираз "команда", хоча вживається також термін "колектив" (collective), "трудовий колектив" (labour collective). Встановлено, що термін "команда" переважно використовується для малих контактних груп (формальних або неформальних), які знаходяться на високому рівні розвитку і яким властиві вищезазначені ознаки команди. Команда завжди є колективом, проте останній є поняттям ширшим і може являти собою велику групу, яка не обов'язково є контактною. Команда може функціонувати всередині більшого колективу, проте реальним є також самостійне і автономне її існування.

Під поняттям "службовий колектив" ми розуміємо об'єднання людей, яке функціонує у сферах державної й суспільної безпеки, військової діяльності, міліції, пожежної охорони, податкової міліції, митної служби, системи виконання покарань, інших структурах, що займаються забезпеченням інтересів держави, охороною власних закладів, фірм, збереженням власного майна, життя та здоров'я окремих громадян.

Службові колективи розрізняються за професійним, демографічним складом, підбором та підготовкою кадрів, стилем керівництва, характером лідерства та ступенем конфліктності. Ступінь розвитку колективу визначає його здатність до виконання своїх функцій.

Колектив органу чи підрозділу внутрішніх справ має свою специфіку. Вона полягає в тому, що керівники й співробітники зобов'язані дотримуватись субординації, службової дисципліни та уставних відносин. В уставі, наказах, розпорядженнях, інструкціях, положеннях та інших нормативних правових актах регламентуються права та обов'язки посадових осіб.

Крім цього, правоохоронна діяльність відноситься до видів суспільно необхідної праці, що пов'язана з екстремальними умовами та елементами ризику для життя.

Отже, **робота в команді** – це колективна форма організації праці, яка передбачає розподіл обов'язків (ролей) всередині команди; вирішення проблеми раціонального розподілу обов'язків (ролей) між її членами; оцінку результатів праці; стимуляцію внутрішніх резервів членів команди та розвитку ініціативи; суміщення, при потребі, суміжних спеціальностей. Психологічною основою командної форми організації праці є спрямованість на виконання завдання, що тісно пов'язано з розширенням прав і відповідальності кожного члена команди.

В процесі свого розвитку колектив будь-якої соціальної організації проходить послідовно декілька стадій розвитку. **Розвиток групи або групова динаміка** – це

сукупність процесів, які одночасно відбуваються в групі протягом певного часу і відображають її рух від стадії до стадії, тобто розвиток.

Мистецтво управління колективом проявляється в правильному визначенні актуальної стадії розвитку й своєчасному переводі колективу на наступну, більш високу стадію. Керівнику необхідно знати найважливіші з цих процесів, а саме:

- утворення малої групи;
- лідерство в групі;
- прийняття групових рішень;
- утворення колективу (команди).

При утворенні (формуванні) малої групи головна роль належить двом психологічним феноменам:

- феномену “групового тиску”, який полягає у прийнятті вже існуючих норм групового життя кожним новим вступаючим в групу індивідом з наступним “підключенням” індивіда групі і його “підпорядкуванням” групі;

- феномену розвитку групової єдності, або процесу утворення особливого типу зв'язків у групі, які перетворюють останню на специфічну людську спільноту, складний психологічний організм, що живе за власними законами.

Оригінальну модель розвитку групи запропонував Б. Тукман (рис.2.1).



Рис.2.1. Модель розвитку групи.

Як видно з рисунку, група в своєму розвитку проходить чотири стадії: формування, шторм, нормалізацію, ефективну діяльність.

Формування є перший і досить болісний процес входження в нову групу, налагодження нових зв'язків, оцінювання один одного. Він часто супроводжується непорозуміннями, для нього характерна боротьба за лідерство.

Шторм є другою стадією розвитку, для якої характерно відкрите виявлення почуттів з боку членів групи, пошук власної ролі в групі, фокусування на внутрішніх конфліктах. В цей час група нездатна ефективно протидіяти зовнішньому тиску, вирішувати проблеми, досить часто команда нереалістично оцінює власні можливості (як правило переоцінює).

Нормалізація – це стадія для якої характерно встановлення фундаментальних правил групової поведінки, узгодження робочих процедур і методичних підходів до діяльності, формування тісних міжособистісних зв'язків на базі взаємної довіри і поваги, поява здатності боротися з проблемами і конфліктами раціональним шляхом.

Ефективна діяльність – остання фаза розвитку групи, її ознаками є висока гнучкість, відданість членів групи командним цілям, здатність ефективно вирішувати проблеми, конструктивно підходити до розв'язання конфліктів, консенсус при вирішенні важливих питань, демократичний стиль лідерства, досягнення ефективної спільної роботи.

Деякі автори вважають, що на шляху до утворення колективу (команди) група звичайно проходить три етапи, а саме: формування групи, формування мікрогруп і утворення команди.

1. Формування групи.

Люди придивляються один до одного, знайомляться, дізнаються про завдання групи, з'ясовують власні функції і обов'язки. Вимоги до членів групи пред'являються керівником.

2. Формування мікрогруп.

Всередині групи (організації) формуються мікрогрупи на основі власних інтересів та уподобань. Виявляються найбільш свідомі і активні особи, які допомагають керівнику; добросовісні, але пасивні; негативно налаштовані до керівництва і роботи; формуються також інші ролі. Керівник починає управляти колективом через актив.

3. Формування команди.

Всі члени групи висувають встановлені вимоги до себе і до кожного в групі. Виникає самоуправління, формується соціально-психологічний клімат, чітко оформлюються ролі учасників. Керівник змінює стиль керівництва в напрямку демократичного, дозволяючи команді самостійно приймати важливі рішення.

Дещо по-іншому цей процес відбувається в групах, які створюються для дій в екстремальних чи незвичних умовах (штучно створена група за допомогою психологічного відбору, групи затримання, команда спасіння для роботи в екстремальних умовах й ін.). У них в якості етапів розвитку розрізняють наступні:

1) *Етап ознайомлення.* Відносно нетривалий, навіть для інтернаціонального складу групи. Характеризується підвищеною зацікавленістю один одним, змістовністю, коректністю поведінки. Головне для кожного – з'ясувати орієнтувальні й дослідницькі реакції кожного члена групи.

2) *Етап дискусій.* Досить тривалий за часом. Характеризується інтенсивним спілкуванням і з'ясуванням позицій один одного в значущих питаннях. В результаті виникає структурний контур групи з ознаками функціонально-рольової диференціації мікрогруп.

3) *Етап рольової орієнтації.* Нетривалий за часом. Характеризується завершенням складання групи в цілісну систему, яка наділена певними соціально-психологічними характеристиками. Деструктивні процеси, які нерідко розвиваються в групі, мають, як правило, нетривалий характер й досить жорстко присікаються ззовні.

Групова динаміка проявляється в наступних основних процесах й явищах:

- керівництво й лідерство;
- прийняття групових рішень;
- нормоутворення, тобто виробіток групових думок, правил, цінностей й ін.;
- формування функціонально-рольової структури;
- згуртування;
- груповий тиск й інші способи регуляції індивідуальної поведінки;
- конфлікти тощо.

Вказані процеси й явища формують наступні групові феномени в організації:

- *систему соціальних зв'язків й контактів*, які проявляються в спілкуванні, взаємодії й взаємовідносинах співробітників, їх психологічній сумісності (взаємні оцінки, домагання, самоствердження, змагання й суперництво й ін.);

- *групову (колективну) думку*, тобто узагальнений показник групових переконань, поглядів, установок, відношення до значних явищ оточуючої дійсності й ін.;

- *груповий (колективний) настрій*, тобто спільні відчуття конкретних подій, фактів; подібні емоційні стани тощо;

- *внутрішньо організаційні (внутрішньокolleктивні) звичаї, традиції, звички*, тобто відносно стійкі засоби реагування на явища оточення; норми й стереотипи поведінки, дії й спілкування співробітників, що стали груповою (колективною) потребою.

До основних факторів, що впливають на направленість процесів групової динаміки, відносяться:

- мотивація, тобто чого чекають члени організації;
- структура влади в організації, тобто якісна вираженість влади та авторитету окремих членів організації й її підгруп;
- стиль управління керівника організації;
- стан процесу комунікації в організації;
- результати діяльності й авторитет організації;
- відчуття приналежності (неприналежності) до організації, міра відповідальності за результати роботи тощо.

Психологія колективу органу внутрішніх справ-як уже зазначалось, багато в чому залежить від специфіки змісту, організації та умов службової діяльності. Разом з тим вона являє собою відносно самостійну сукупність соціально-психологічних характеристик та явищ, які впливають на ефективність діяльності, важливих для вирішення управлінських задач.

Головними компонентами, які визначають психологію колективу органу внутрішніх справ, є рівень службових та особистих взаємовідносин (офіційна та неофіційна структура), психологічна сумісність, соціально-психологічний клімат, конфліктність. Суттєву роль відіграє і коло таких явищ, як колективна думка та настрої, традиції та звичаї, мода, чутки та деякі інші.

Офіційна і неофіційна структури колективу. Повсякденні відносини співробітників на роботі не вкладаються повністю в межі нормативних вказівок, якими б деталізованими вони не були. Тому співробітники зустрічаються один з одним, збираються в групи та обговорюють особисті справи, різні питання, відступаючи від офіційної субординації. В цьому випадку виявляються неофіційні (дружні, товариські) відносини, які можуть значно відрізнитись від офіційних. Неофіційні відносини створюють деяку структуру, яка складається переважно з малих груп, досить стійких за складом та тривалих за існуванням. Усередині цих груп окремі їх члени відіграють активну роль, їм надають перевагу, до їх думки прислуховуються. Такі співробітники завойовують домінуючу позицію в групі, стають її лідерами.

Лідер – співробітник, який користується найбільшим визнанням групи, справляє на неї найбільший вплив. Звичайно він має й найбільшу кількість контактів у групі, є представником її інтересів у взаємостосунках з іншими групами – як офіційними, так і неофіційними.

Практика свідчить, що неофіційна структура існує в колективі органу внутрішніх справ обов'язково. До цього співробітників начебто «підштовхує» регламентація та обмеження службових відносин. Разом з тим вона може доповнювати офіційну структуру і тим самим сприяти виконанню службової діяльності. Щодо окремих елементів, то вона може не збігатися, доходити аж до протиріч, і тим дезорганізувати життєдіяльність колективу.

Ефективне керівництво колективом передбачає знання його неофіційної структури та використання можливостей неформального психологічного впливу на членів колективу. Більш того, досить припустимою є участь керівника безпосередньо в неофіційній групі як її члена. У відносинах з лідером доцільно дотримуватись тактики узгодженого впливу, врахування думки стосовно важливих питань. Далекоглядний керівник намагається допомогти надійним, досвідченим працівникам досягти лідерства, у разі розбіжності думок з колективом – переконувати та схилити на свій бік саме лідерів.

Психологічна (міжособистісна) сумісність. При комплектуванні колективу, створенні різних службових угруповань треба враховувати не тільки психологічні особливості окремих співробітників, але й ефект їх об'єднання один з одним. Міжособистісна сумісність являє собою оптимальне співвідношення психологічних особливостей співробітників, що забезпечує взаємну приязнь і, як наслідок, – ефективну службову діяльність. Оптимальна досягається за рахунок схожості індивідуально-психологічних характеристик або взаємодоповнюючих розбіжностей (так званий «сплав»).

У повсякденній управлінській діяльності слід враховувати два основні різновиди міжособистісної сумісності: психофізіологічну та соціально-психологічну.

Психофізіологічна базується на співвідношенні, в першу чергу, темпераменту, швидкості реакцій, витримці. Важливу роль відіграє тренованість, професійний досвід, стресостійкість. Соціально-психологічна сумісність складається з співвідносності інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів поведінки, подібності або збіжності цілей.

Психологічна сумісність супроводжується почуттям взаємної симпатії, задоволення від контактування та спільних дій. В цьому випадку, коли сумісність (головним чином соціально-психологічна) базується на схожості, збіжності характеристик та забарвлена позитивним емоційним тлом, вона існує як згуртованість колективу чи групи. Психологічна сумісність тісно пов'язана зі співпрацею і впливає на неї. Остання стосується офіційних, службових відносин та спільних дій.

За існуючої в органах внутрішніх справ системи роботи з кадрами в конкретних колективах звичайно досить важко досягти повної психологічної сумісності. Однак забезпечення на рівні взаємної терпимості, ефективного співробітництва, для керівника задача, при підтримці колективу, цілком досяжна.

Соціально-психологічний клімат (СПК) – як одна складових психології колективу органу внутрішніх справ являє собою певний стан міжособистісних відносин, який відображає їх тон та характер. Соціально-психологічний клімат – система міжособистісних стосунків, що утворилися в колективі у процесі виконання спільної діяльності і постійного спілкування.

Слід зазначити, що ефективність оперативно-службової діяльності співробітників ОВС суттєвим чином залежить від соціально-психологічних явищ в колективах, зокрема: психологічного клімату, характеру й емоційного забарвлення взаємовідносин між працівниками міліції, їх згуртованості; ступеня узгодженості формальних і неформальних структур; наявності, а також засобів вирішення й попередження міжособистісних конфліктів тощо.

Аналіз результатів вивчення СПК в колективах працівників міліції показує, що в колективах із сприятливим СПК легше справляються із впливом тяжких та небезпечних умов праці, нижча плинність кадрів. Недооцінка ролі колективного настрою й згуртованості веде до втрати приблизно 15% робочого часу і може суттєво знижувати взаємодопомогу й надійність роботи особового складу в екстремальних ситуаціях. Несприятливий психологічний клімат негативно впливає на рівень захворюваності особового складу внаслідок розвитку у нього хронічних стресових реакцій. Таким чином, налаштування сприятливого СПК в підпорядкованому колективі працівників міліції є важливою задачею керівника.

Найбільш суттєвими показниками СПК є задоволеність конкретних співробітників та колективу в цілому взаємовідносинами в ньому, рівнем настрою, ступенем та змістом активності колективу. Соціально-психологічний клімат визначається трьома головними групами причин, знання і врахування яких потрібні в управлінській діяльності.

1 група (об'єктивні причини): зміст, організація та умови службової діяльності і конкретних оперативних службових задач;

2 група (проміжні причини): кількісний, статеві-віковий, кваліфікаційний склад колективу, рівень його психологічного розвитку, характер неформальних традицій та норм поведінки тощо;

3 група (суб'єктивні, або індивідуально-психологічні): особистісні якості членів колективу та керівника і, зокрема, стиль його керівництва.

Управління соціально-психологічним кліматом колективу ОВС включає в себе наявність наступних заходів:

- управління процесом формування психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки й настрою);
- оптимальний підбір, розстановка, навчання й періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів із врахуванням фактору психологічної сумісності;
- опір на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- попередження й вирішення міжособистісних конфліктів.

Конфліктність завершує перелік базових характеристик психології колективу органу внутрішніх справ.

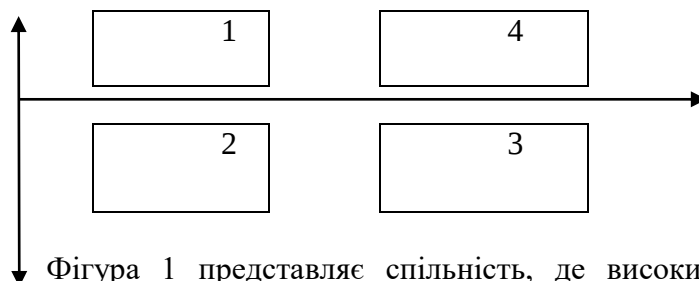
Ефективна робота організації можлива лише за умови високої згуртованості і єдності. А. Петровський виділяє три рівні групової згуртованості:

Перший рівень – в основі згуртованості лежить розподіл між усіма членами загальних цілей групової діяльності;

Другий рівень – згуртованість виражається у співпадінні у членів групи цінностей, пов'язаних із процесом спільної діяльності;

Третій рівень – згуртованість базується на емоційних контактах членів групи.

Графічно психологічна відмінність команди (колективу) від інших груп показана на схемі:



Фігура 1 представляє спільність, де високий рівень розвитку соціальних цінностей дуже слабо опосередковує групові процеси. Це щойно створена група, де успіх одного не впливає на результати іншого і не визначає успіх чи неуспіх інших (приклад – дружня компанія студентів).

Фігура 2 показує спільність, де взаємовідношення людей мають антисоціальну спрямованість, не опосередковуються загальними факторами спільної діяльності. Це асоціальна асоціація (наприклад, група хуліганів).

Фігура 3 представляє групу з високим рівнем опосередкованих відносин і згуртованості, але антисоціальними установками. Прикладом може бути антисупільна корпорація типу мафіозного угруповання.

Фігура 4 символізує колектив (команду) з усіма ознаками, відповідаючи вимогам соціального прогресу з максимальним ступенем опосередкування і соціальної цінності факторів діяльності.

Для згуртування команди керівник повинен:

- визначити організаційну структуру команди, підібрати її склад, розподілити функції і обов'язки;
- призначити керівників і відповідальних за певні напрямки;
- своєчасно планувати, розподіляти і координувати роботу;
- чітко пояснювати цілі і завдання;
- долати перешкоди і уникати конфліктів;
- забезпечити активність команди силою авторитету і прикладу, зацікавити кожного члена команди, допомагати, підтримувати, показувати перспективу;
- залучати всіх до вирішення завдань проекту;
- забезпечувати підтримку з боку керівництва, створювати привабливий імідж команди.

Рівень згуртованості групи кількісно визначається за соціометричним методом Дж. Морено, який дозволяє дослідити структуру неформальних міжособистісних відносин в колективі, оцінити популярності кожного його члена, виявити лідера.

ВИСНОВКИ

Закінчуючи розгляд колективу органу внутрішніх справ як психолого-педагогічного феномена, яким треба керувати, варто зазначити, що концепція колективу, яка розробляється у вітчизняній психології та педагогіці, як ніяка інша, зазнала на собі серйозного політичного та ідеологічного тиску. Нерідко її намагались використати як контраргумент проти зарубіжної теорії груп. Внаслідок цього виникали та широко пропагувались такі недостатньо обґрунтовані положення, як повне верховенство колективу над особистістю, колективне керівництво (і відповідальність), аксіоматичні положення типу «Колектив завжди правий», «Єдність колективу перш за все», штучно протиставлялись деякі психологічні феномени – змагання та конкуренція, підтримка, взаємодопомога та кругова порука тощо. Виникає важлива практична задача переосмислення окремих положень концепції колективу передусім стосовно ідеології, політики, приведення їх у відповідність до реалій сьогодення. З іншого боку, в цьому переосмисленні необґрунтованим є радикалізм, нігілізм, згідно з якими, колектив – це породження відповідної суспільно-економічної формації, який відмирає разом з нею. Суто науковий підхід має бути заснований на об'єктивності, неупередженості та поміркованості.

ТЕМА 3. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

ПЛАН

Вступ

1. Соціально-психологічні аспекти компетентності керівника.
2. Управлінське рішення керівника ОВС, його психологічна сутність та види.
3. Психологічна характеристика стадій процесу прийняття управлінських рішень.

Висновки

Література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007 – 532 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. – К.: Київський юридичний інститут, 2005.
3. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
5. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
6. Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. К., НАВСУ, 2000.
7. Медведев В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
8. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
9. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.
10. Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К., НАВСУ, 1995.
11. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К. : Академвидав, 2003.- 567 с.

ВСТУП

В науці управління провідних країн світу психологія досить давно і міцно зайняла своє чільне місце. Використання психологічних законів і закономірностей у керівництві людьми і підготовці управлінських кадрів довело свою ефективність і необхідність. Демократичні зміни в суспільних відносинах змушують змінювати відношення до постулатів минулого і звертатися до перспективного світового досвіду, у тому числі й у питаннях вивчення якостей керівника. Саме тому аналіз і узагальнення накопиченого вітчизняного і закордонного досвіду сприяє уникненню помилок в процесі становлення нових підходів і принципів як в керівництві людьми, так і при формуванні фахівця – керівника сучасного типу. Однак для того, щоб плідно використовувати цей досвід, його необхідно адаптувати стосовно управління в системі

МВС України. Для цього, на наш погляд, важливо приділити певну увагу розгляду тих розділів психології управління, які безпосередньо відносяться до формування професійно-психологічної компетентності керівника, теорії і практики вивчення різних якостей професіонала, психологічно значущих характеристик ефективного управління і методології їх розвитку.

Питання 1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

Компетентність (звичайно професійна) розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективних дій у визначеному колі ситуацій. В структурі діяльності керівника можна виділити наступні складові: діагностика і прогнозування, вироблення програми діяльності підлеглих і спонукання підлеглих до виконання наміченої програми. *Управлінська компетентність керівника* являє собою систему його внутрішніх ресурсів, необхідних для організації ефективного керівництва підлеглим підрозділом відповідно його діяльності.

Необхідно відзначити, що в сучасній науковій літературі немає єдності відносно змісту поняття компетентності керівника. Найбільш широко використовується визначення компетентності як досконалого знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, розуміння складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей. Окремі автори включають у зміст компетентності рівень базової і фахової освіти, стаж роботи, уміння акумулювати широкий досвід в області управління тощо.

Можна виділити і такий підхід, при якому в поняття компетентності включається крім загальної сукупності знань ще і знання можливих наслідків конкретного способу впливу, тобто досвід практичного використання тих чи інших методів керівництва.

Інший підхід до розуміння компетентності спостерігається в закордонній науковій літературі. При розробці моделі компетентності закордонні фахівці, як правило виділяють наступні рівні:

1) компетентність – здатність до інтеграції знань і навичок, їх використання у швидко змінюваних умовах зовнішнього середовища;

2) 2) концептуальна компетентність;

3) 3) компетентність в емоційній сфері, в області сприйняття;

4) 4) компетентність у конкретних сферах діяльності. Традиційно управлінська компетентність керівника досліджується в межах як теорії управління, так і соціальної психології. Зокрема, ефективність управлінської діяльності зв'язують з наявністю у керівника загальних знань в області управління, а також уміння орієнтуватися в професійних питаннях. Наприклад, серед характеристик компетентного керівника визначаються такі:

- *на технологічному рівні.* Під цим розуміється організація керівником своєї праці: від забезпечення необхідною оргтехнікою, ЕОМ, приміщення для розробки і застосування найбільш раціональних режимів роботи, методів, алгоритмів управлінської діяльності, які відповідають пропонованим вимогам і адекватних можливостям керівника;

- *на психологічному рівні.* Мається на увазі прояв своїх знань, розумових здібностей, емоційно-вольових характеристик, мотивів, етичних установок;

- впровадженням керівником знань у свою власну управлінську систему, необхідну і достатню для рішення виникаючих проблем. Під впровадженням знань розуміється також постійна діяльність по формуванню масиву знань, які можна реалізувати відповідно до вимог роботи, і наявність у керівника установки і навичок

системного використання всього запасу знань для рішення практичних проблем організації керування. Еталонна модель системи – це знання законів і директивних документів, економічної теорії і конкретної економіки, теорії управління, соціальної психології, наукової організації праці, закордонного досвіду, а також професійні знання поточного стану справ і психологічного клімату в підпорядкованому йому підрозділі.

Ефективну управлінську діяльність пов'язують з наявністю сформованого рефлексивного рівня інтелекту (метакогнітивний рівень інтелекту) і опосередкованістю розвитку інтелектуальних здібностей стосовно переробки соціальної і предметної інформації. Цей метакогнітивний рівень інтелекту тісно пов'язаний із процесом рефлексії, а мета когнітивні здібності є основою інтелектуальної рефлексії. Вони припускають можливість довільного управління суб'єктом своїми пізнавальними ресурсами. До цього рівня входять «мета когнітивна поінформованість», яка означає знання керівником своїх пізнавальних якостей, їх оцінку, а також свідоме використання прийомів настроювання і стимулювання роботи власного інтелекту. Крім того, до мета когнітивних здібностей відносять і регулятивні процеси, які відповідають за координацію різних форм пізнавальної активності, зміну стратегій опрацювання інформації і т.д.

Звертає на себе увагу ще один підхід, за якого акцентується соціально-психологічна складова компетентності керівника, а саме: його комунікативність, адекватність міжособистісного сприйняття і взаємодії, уміння попереджати і вирішувати конфлікти, сполучати різні стильові прийоми з вимогами ситуації й особливостями колективу. Серед чинників, які визначають, згідно з цим підходом, ефективність діяльності керівника, виділяється як найбільш суттєвий індивідуальний **стиль керівництва** колективом, який являє собою інтегральну характеристику взаємодії керівника і колективу, у якій міститься розгорнутий функціональний опис управлінської діяльності.

На підставі зазначених підходів вважається доцільним розглядати *управлінську компетентність як комплексну систему, що включає в себе змістовні, ресурсно-часові і соціально-психологічні аспекти діяльності керівника.*

Змістовна складова компетентності керівника полягає в адекватній орієнтації в переліку цілей і задач, їх пріоритетності і підпорядкованості як в управлінській, так і в професійних галузях діяльності. Функції управління, систематично здійснювані за визначеними правилами і на основі визначених процедур, формуються, змінюються і ліквідуються не довільно, а в суворій відповідності з потребами і цілями управління.

Цілі діяльності організації, в свою чергу, впливають із загальних соціально-економічних цілей суспільства. Істотна зміна цілей організації повинна відбиватися в змінах відповідних функцій. Недодержання цієї закономірності може мати наслідком появу функцій управління, не обумовлених кінцевими цілями системи, для забезпечення функціонування і розвитку якої створені управлінські підрозділи. Воно також може призвести до того, що після зміни цілей керованої системи будуть продовжувати «діяти» функції, для яких немає місця в загальній системі управлінських впливів. В результаті, в системі виникають гальмівні процеси і помилки. В психологічному плані недостатня орієнтація керівника в меті і задачах діяльності системи і недотримання обумовленості функцій управління цілями організації призводять до того, що у керівників виробляється стереотип, в межах якого структура керівництва формується довільно без урахування необхідності наділення працівників новими функціями при зміні професійних завдань, виконуваних тим чи іншим підрозділом.

Самостійне визначення керівником цілей роботи колективу, їх конкретизація і контроль за досягненням, співвіднесення конкретних цілей зі своїми можливостями і можливостями колективу, прийняття і розуміння поставлених ззовні цілей входять до поняття «змістовна компетентність», яка являє собою особливу інтегральну здатність,

що характеризує ступінь професіоналізму керівника.

Здатність співробітників діяти в межах заданого і самим ставити нові цілі означає високий рівень їх професійного розвитку. На цьому рівні професіонал здатний проаналізувати тенденції і перспективи своєї діяльності, розглянути її в широкому соціальному контексті, вчасно відмовитися від невірних себе професійних стереотипів.

Теоретики в області управління підкреслюють, що в діяльності керівників різних рівнів по-різному втілені нормативні і предметні аспекти. Керівники великих організаційних систем більш орієнтовані в управлінських проблемах, але недостатньо компетентні у вузькопрофесійних питаннях. Саме тому важливим є їх уміння поставити мету і делегувати повноваження щодо рішення того чи іншого професійного питання. В діяльності керівників середньої ланки нормативні і предметні аспекти рівнозначні. Предметні ж цілі і задачі переважають, як правило, у керівників оперативних підрозділів.

В процесі збору та аналізу інформації, необхідної для ухвалення рішення, керівник виявляє проблемні ситуації і встановлює пріоритети. Завдяки правильному визначенню пріоритетів цілей і проблем керівник може працювати над рішенням реально важливих і необхідних задач. Він більш цілеспрямовано підходить до справи, найефективніше досягає поставлених цілей за конкретних обставин, вкладається у встановлений термін.

Таким чином, представленість нормативних і предметних цілей у переліку цілей і задач керівників різного рівня може бути критерієм діагностики змістовного аспекту управлінської компетентності.

Ресурсно-часова складова компетентності є однією з найважливіших сторін управлінської компетентності керівників ОВС. Вона розглядається як важлива характеристика стилю керівництва органами і підрозділами ОВС, оскільки передбачає поінформованість керівника:

- щодо трудомісткості і складності розв'язуваних задач, що означає адекватну орієнтацію в переліку цілей і задач діяльності з урахуванням технічних і тимчасових ресурсів, необхідних для їх вирішення;
- щодо виконавських ресурсів очолюваного колективу, що вимагає точного знання реальних професійних можливостей підлеглих.

Крім того, стабільна ефективність діяльності колективу багато в чому обумовлюється тим, наскільки гармонійно керівник сполучає в своєму стилі керівництва орієнтування на виконання завдань і на колектив. Зокрема, вирішення завдання за будь-яку ціну дає безпосередній ефект, але не гарантує стабільності роботи колективу і у кінцевому рахунку може привести до зривів і навіть надзвичайних подій. Ігнорування ж вимог ситуації завдає прямої шкоди ефективності діяльності колективу, хоча й захищає його від перенапруження.

Під ресурсно-часовою компетентністю розуміють здатність керівника оцінювати психологічні ресурси співробітників, правильно прогнозувати, скільки часу їм потрібно для виконання того чи іншого завдання, і наскільки результативно вони його виконують. Якщо у керівника відсутня така здатність, то його співробітники досить часто або знаходяться у суворих часових обмеженнях, або, навпроти, не повною мірою завантажені. Усе це негативно позначається на результатах праці, стані здоров'я працівників (зростає психофізіологічна ціна результату), соціально-психологічному кліматі колективу (підвищується імовірність виникнення конфліктних ситуацій).

Якщо ж керівнику вдається адекватно оцінити свої можливості і можливості співробітників, підібрати для них відповідні завдання, то колектив працює ритмічно. Керівник колективу повинен вирішувати задачу розумного структурування часу, яка забезпечується завдяки узгодженню між собою дій підлеглих. Вміння вирішувати

такого типу завдання є однієї з важливих складових індивідуального стилю діяльності керівника.

Дослідження стилю управлінської діяльності дозволяє виявити основні складові орієнтації керівника в сфері управління колективом. При цьому визначається ступінь повноти уявлень керівника про пріоритетність розв'язуваних колективом задач, їх підпорядкованість, необхідні тимчасові та кадрові ресурси. Виявляється також реалістичність оцінок керівником ступеня підготовленості членів колективу, здатності вирішення задач, а також їх самооцінки.

Повнота усвідомлення цих складових при самоаналізі стилю керівництва є критерієм компетентності керівника в управлінській проблематиці в цілому, і в сфері міжособистісного сприйняття і взаємодії зокрема.

Соціально-психологічна складова компетентності керівника передбачає адекватність у сфері міжособистісного сприйняття і взаємодії, уміння попереджати конфліктні ситуації в колективі, гнучкість стилю керівництва, а також комунікативність – здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Таким чином, до складу соціально-психологічної компетентності входить сукупність знань і умінь, які забезпечують міжособистісну взаємодію. Соціально-психологічна компетентність є необхідною умовою оптимальної управлінської діяльності керівника. Саме вона значною мірою забезпечує його лідерський статус у колективі. Головною особливістю керівництва при цьому виступає уміння забезпечити узгодженість в діяльності колективу. Сутність соціально-психологічної компетентності визначається мірою зв'язку між об'єктивними задачами управлінської діяльності керівника і суб'єктивних можливостей його особистості. Соціально-психологічна компетентність керівника є характеристикою, у якій сконцентровані його суттєві професійно важливі якості. Вона відбиває стан особистості: вектор її спрямованості, ступінь її гуманітарної підготовленості, рівень професійних умінь, які ґрунтуються на відповідних знаннях, навичках, здібностях.

Загалом соціально-психологічна компетентність знаходить прояв в професійній готовності керівника свідомо, вчасно і творчо вирішувати різноманітні управлінські задачі. Цей особистісний стан являє собою єдність мотиваційно-ціннісного, емоційно-вольового і змістовно-операційного компонентів та характеризує рівень професійного розвитку особистості і її діяльність. Основною характеристикою соціально-психологічної компетентності керівника є стиль керівництва. Той чи інший стиль керівництва вибирається не лише тому, що він успішніший ніж інші, але і тому, що дозволяє максимально ефективно досягати актуальних (в межах виконуваної роботи) цілей, що відповідає референтній для особистості системі мотиваційних відносин. Стиль керівництва тісно пов'язаний з характеристиками організації як системи і її структурою, у якій можна виділити інституціональні (формальні і технологічні), позаформальні (система ролей у професійній групі) і неформальні (приналежність до різного роду угруповань) підсистеми.

Питання 2. УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ КЕРІВНИКА ОВС, ЙОГО ПСИХОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ ТА ВИДИ

Проблема прийняття рішення є міждисциплінарною, оскільки її розробкою займаються економісти, математики, філософи, соціологи, психологи та ін. В психології зазначена проблема пов'язана з вивченням довільних рухів, довільної уваги, довільної пам'яті, дослідженнями вольових актів та процедури прийняття раціональних рішень (К.А. Абульханова-Славська, В.П.Зінченко, Ю.К. Корнілов, В.М. Муніпов, Т.С. Семенова, М.О. Селін та ін.). Психологічні теорії прийняття рішень враховують та пояснюють співвідношення між двома змінними: **особливості завдання та**

властивості особистості, яка його розв'язує. Це необхідно, оскільки аналіз практики свідчить, що суб'єкти діяльності у своїй поведінці не завжди враховують постулат раціональності і тому обирають не найкращі її варіанти. Але при цьому дії особи, пов'язані з прийняттям рішення, завжди цілеспрямовані.

Можна виділити три підходи трактування проблеми прийняття рішень. Перший – вибір здійснюється спонтанно, іррефлекторно, непідвладно розуму. На думку екзистенціалістів, раціональний вибір неможливий, він лише зовнішньо «раціоналізований». Отже, процес прийняття рішення вивчати неможливо. Протилежний, раціоналістичний підхід має придатну для формалізації модель: прийняття рішення – це оцінка альтернатив, вибір способу дії відносно цінності прогнозованих результатів. Третій підхід – адаптаційний. Він розглядає процес прийняття рішення як формування індивідуальної психологічної гнучкості, що забезпечує адаптивну незалежність від змін середовища і дозволяє швидко та ефективно коригувати свої плани.

Прийняття рішення є тим моментом, що забезпечує зв'язок особи з оточуючою дійсністю; цей зв'язок здійснюється у поведінці та діяльності: через прийняття рішення людина входить у світ. Уявлення про те, що ми маємо необмежену можливість для прийняття рішення, свого часу призвело до постулату про залежність вчинку лише від особистості. Насправді це не так – вчинок має не лише особистісну, але й об'єктивну сутність: він звернений у світ, укорінений у процесах культури, людської життєдіяльності, природньо-історичних умовах життя.

Особистість формується у діяльності та поведінці, а прийняття рішення є їх критичними точками, коли змінюється спрямованість, інтенсивність, зникають старі та формуються нові види діяльності. У процесі прийняття рішення особливо чітко (за принципом екстремуму) проявляються три підструктури діяльності: гносеологічна (як особливості інформаційної взаємодії елементів), аксіологічна (як особливості процедури їх оцінювання), праксеологічна (як операціональна специфіка засобів взаємодії та особливостей особи). Отже, прийняття рішення є різновидом ставлення до дійсності, феноменом, що поєднує людину та оточуючу її дійсність.

Існує декілька визначень поняття «управлінське рішення», але найбільш стислим і одночасно ємним становить визначення, яке було дано А.П. Іпакяном, визначаючи його як усвідомлений акт (дія) суб'єкта управління, який містить в собі вибір цілі дії, шляхів, способів і засобів її досягнення. Із цього визначення випливає, що управлінському рішенню притаманні два моменти – вибір і свідомість. Приймаючи те чи інше рішення, суб'єкт управління, як правило, має можливість із декількох варіантів зупинити свій вибір на одному, до того ж робить це свідомо, на основі ретельного аналізу отриманої інформації. Прийняття управлінського рішення є процесом творчим. Суб'єкт управління приймає рішення під впливом ряду суб'єктивних і об'єктивних факторів.

До об'єктивних факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень відносяться:

- умови зовнішнього середовища;
- стан оперативної обстановки;
- забезпеченість ресурсами та ін.

До суб'єктивних факторів відносяться:

- досвід працівника, який приймає рішення;
- навички та вміння швидко і правильно орієнтуватися в оперативних обставинах, ситуації;
- професійна майстерність співробітника;
- рівень знань тощо.

Розглядаючи сутність управлінських рішень, в діяльності органів внутрішніх справ, слід мати на увазі, що ці системи функціонують в умовах постійної зміни умов

зовнішнього середовища, реагуючи на різноманітні його впливи. Необхідність прийняття рішень обумовлена передусім змінами обстановки, в якій діють органи внутрішніх справ, а також вказівками, розпорядженнями вищестоящих апаратів управління. Для забезпечення нормального функціонування органів внутрішніх справ вони повинні на всі зазначені впливи відповідним чином реагувати, тобто приймати і виконувати рішення.

Зміни оперативних обставин в першу чергу зв'язані з виникненням нових завдань органів внутрішніх справ. Ці зміни, які вимагають прийняття відповідних рішень, можуть бути як одноразовими (наприклад скоєний злочин, стихійне лихо), так і довготривалими, які відбуваються на протязі певного періоду (негативні тенденції, які намічаються в динаміці й структурі злочинності, збільшення чисельності населення, розвиток промисловості, транспорту тощо).

Таким чином, *управлінське рішення представляє собою свідомий акт організуючої діяльності суб'єкта управління, який пов'язаний з вибором цілі дій і шляхів її досягнення.*

Основними ознаками управлінського рішення є :

- підготовка акту на основі аналізу і оцінки деяких варіантів;
- прийняття його повноважним суб'єктом;
- спрямованість на перехід системи в новий (бажаний) стан;
- наявність постановки цілей з вказівкою способів і засобів їх досягнення.

Щодо діяльності органів внутрішніх справ то управлінське рішення можна охарактеризувати як заснований на законах і підзаконних актах, на аналізі і оцінці оперативної обстановці акт суб'єкту управління, що містить постановку цілей, обґрунтування засобів їх досягнення і спрямований на забезпечення організаційної стійкості й удосконалення діяльності органів внутрішніх справ в сфері боротьби зі злочинністю й охорони громадського порядку.

Складність і різноманітність завдань, які виконуються органами внутрішніх справ, обумовлюють необхідність прийняття ними великої кількості різноманітних управлінських рішень.

Рішення, що приймаються в органах внутрішніх справ можна класифікувати певним переліком психологічних обставин.

1. *За сферою регульованої діяльності:*

- оперативно-службові – керування впливом ОВС на стан злочинності;
- морально-виховні, спрямовані на удосконалення виховної роботи з персоналом;
- рішення по особовому складу, в яких відбивається робота з професійного відбору, розстановки посадових осіб, просування по службі персоналу підрозділу ОВС;
- адміністративні – визначення відношення органу внутрішніх справ до конкретного правопорушення та правопорушника;
- організаторські, які полягають в повсякденній регуляції діяльності підлеглих;
- економіко-господарчі, спрямовані на удосконалення економічних та матеріальних умов охорони громадського порядку та боротьби зі злочинністю;
- координаційні – регуляція взаємодії органу внутрішніх справ з іншими соціальними інститутами.

2. *За рівнем обґрунтованості:*

- всебічно науково обґрунтовані рішення – рішення, яким притаманна висока достовірність запланованого наслідку;
- науково обґрунтовані – з наявністю певної альтернативної міри необхідного службового ризику;
- обґрунтовані здоровим глуздом, які спираються на попередній досвід керівника без застосування наукових методів аналізу;

- суб'єктивістські – прийняті без попереднього аналізу вихідної ситуації.

3. *За спрямованістю:*

- дозволяючі певний порядок виконання;
- приписуючі конкретну діяльність;
- забороняючі;
- рішення з позитивними вказівками, які містять регламент виконання.

4. *За ступенем відповідності можливостям виконавців:*

- полегшені;
- адекватні;
- підвищених труднощів.

5. *За ознакою авторства рішення:*

- одноосібні, притаманні конкретному керівникові;
- частково-колегіальні – з розподілом відповідальності;
- колегіальні – з колективною відповідальністю.

Зі ступенем виконання пов'язаний такий критерій, як *психологічна зрозумілість та сприйнятливість рішення* іншими особами. На цьому ґрунті рішення поділяються на :

- відповідні чеканням та зрозумілі;
- схвально або палко сприйняті;
- такі, що сприймаються байдуже, як обов'язок;
- невідповідні чеканням та ті, які викликають розчарування;
- активно несприйнятливі, які викликають протидію (наявну або приховану).

До основних вимог, які пред'являються до управлінських рішень в органах внутрішніх справ відносяться: наукова обґрунтованість – відповідність діям об'єктивних законів і закономірностей, використання в процесі їх розробки повної та вірогідної інформації, системного підходу і наукових методів, повноважність, цілеспрямованість, конкретність, законність, несуперечність, реальність, своєчасність.

Наукова обґрунтованість управлінських рішень міститься в тому, що рішення повинні :

- відповідати загальним закономірностям управління в складних динамічних системах, що вивчаються наукою управління;
- засновуватись на аналізі достовірної і повної інформації, що дає підстави для кваліфікованого визначення цілей, завдань, засобів і способів вирішення цих завдань;
- бути всебічними, по можливості максимально урахувуючими усі боки розглядаємого питання;
- бути компетентним (відображувати міру знання суб'єктом управління явища, на яке він збирається впливати).

Повноважність управлінських рішень залежить від рівня компетенції органу управління, визначеної у відповідних правових актах.

Управлінське рішення є повноважним в тому випадку, якщо воно прийнято саме тим органом або посадовою особою, якому надано право прийняття такого роду рішень.

Вимога повноважності управлінського рішення припускає нормативне закріплення певного об'єму відповідальності кожного органу і посадової особи на всіх рівнях управління за якісну підготовку й прийняття управлінського рішення.

Цілеспрямованість передбачає те, що управлінське рішення повинно суворо відповідати цілям, встановленим перед керованим об'єктом (службою або підрозділом), діяльності якої торкається це рішення. Разом з цим воно повинно відповідати тим цілям, заради яких функціонує весь об'єкт в цілому, і які, в свою чергу, узгоджуються з цілями більш високого рівня.

Вимога конкретності міститься в чіткому, ясному формулюванні завдань, цілей, шляхів і засобів їх досягнення. Усяке управлінське рішення повинно бути сформульовано так, щоб виключалася можливість його двозначного тлумачення і розуміння виконавцям. Управлінське рішення повинно містити в собі вказівки: хто є організатором виконання, хто виконавець, в які терміни воно повинно бути виконано.

Вимога законності міститься в тому, що всі управлінські рішення, незалежно від рівня суб'єкту управління, повинні прийматися у відповідності до закону і бути спрямовані на його виконання.

Вимога несуперечливості припускає передусім внутрішню несуперечливість рішення, тобто єдність поставлених в рішенні завдань, методів і засобів їх реалізації. Кожне завдання повинно бути підкріплено конкретними заходами з його вирішення.

Крім внутрішньої несуперечливості управлінське рішення повинно несуперечити й іншим рішенням, зокрема рішенням вищих суб'єктів управління.

Реальність управлінського рішення міститься в тому, що воно повинно враховувати реальні можливості його здійснення.

Своєчасність міститься в тому, щоб управлінське рішення приймалося в той момент, коли воно необхідно, не випереджаючи розвиток подій і не відстаючи від них.

Отже, ефективність підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень в ОВС буде залежати від врахування управлінцем всіх перерахованих психологічних обставин.

Питання 3. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінського рішення є відповідальним і творчим видом діяльності керівника. Підготування і прийняття управлінського рішення протікає як процес, тобто визначеної розгорнутої в часі послідовності розумових дій, що відрізняються один від одного якісною характеристикою. Відомий учений – фахівець в області психології управління Китов А.І. виділяє наступні етапи даного процесу:

- пошук, виявлення і вивчення проблемної ситуації ;
- становлення інформаційної моделі проблемної ситуації;
- становлення концептуальної моделі;
- прогностична оцінка різних варіантів ;
- вибір остаточного варіанта.

Перехід від одного етапу до іншого обумовлений кількістю інформації. Від первинного пошуку проблемної ситуації до остаточного вибору рішення відбувається кількісне накопичення інформації, що веде до якісних перерв на кожному етапі в мисленні суб'єкта.

Стадія становлення інформаційної моделі проблемної ситуації відрізняється від стадії становлення концептуальної моделі насамперед додатковою поінформованістю суб'єкта. Стадія концептуальної моделі настільки насичена інформацією і має такі якісні зрушення в мисленні, що дозволяє здійснити прогноз різних варіантів. У наступній стадії поінформованість суб'єкта зростає і це дозволяє йому здійснити вибір оптимального варіанта.

У дослідженнях, що проводилися вченими Пушкіним В.Н. і Завалишиною Д.Н., розглядалися питання про регулюючу функцію інформаційних моделей в умовах непевності. У мозку людини виникає модель проблемної ситуації, у якій відбиті ознаки об'єктів, їхнього зв'язку і взаємовідносин. На початку людина використовує метод проб і помилок. В міру встановлення зв'язків з елементами проблемної ситуації, тобто в міру зростання поінформованості суб'єкта , пошук скорочується, людина наближається до цілі. Отже, стратегія рішення є функцією відображення зв'язків між

елементами, а модель, що формується в мозку людини, – внутрішнім регулятором пошуку. Таким чином, експериментально доведений прямий зв'язок між поінформованістю суб'єкта і переходом від однієї стадії до іншої.

Стадії процесу підготування й ухвалення рішення є загальними для кожного конкретного класу рішень. Під час підготування складних, комплексних, розрахованих на тривалий термін виконання рішень, вони можуть тривати декілька місяців, а можуть протікати секунди, але проте залишатися характерними стадіями (етапами), не змінюючи своєї сутності і послідовності протікання. Якщо дана умова буде не дотримана, то це свідчить про те, що, або не вірно виділені стадії через відсутність єдиної основи їхнього виявлення, або виникла задача не підходить під категорію «прийняття управлінського рішення».

Виявлені в результаті експериментальних досліджень чотири стадії: *орієнтована, пояснювальна, дозвільна і розпорядницька* – розглядаються при прийнятті всіх управлінських рішень. У основі їхнього виділення лежить один критерій – поінформованість суб'єкта, що веде до якісних змін (від стадії до стадії) його мислення і що дозволяє здійснити вибір оптимального варіанта.

Орієнтована стадія. Процес прийняття будь-якого управлінського рішення починається з орієнтованої стадії, що неминуче виникає в будь-яких ситуаціях. Вона містить у собі пошук, виявлення і попереднє вивчення проблемних ситуацій. Іноді проблему видно відразу. Виникаюча проблема може вимагати ретельного вивчення, іноді ж вона буває ясна в такій мірі, що диктує саме рішення. Наприклад, на очах співробітника міліції відбуваються хуліганські дії. З погляду службового боргу він повинен втрутитися і припинити протиправні дії. На даній стадії виявляються визначені особливості мислення, вона має свою тривалість і чітко фіксуються в експериментальних умовах та триває лічені секунди. Зовні дана стадія виявляється в тому, що людина знаходиться як би в здивуванні, вона найбільше зосереджена, але ніяких зовнішніх дій не починає. В внутрішньому плані йде оцінка виниклої ситуації, що несе (у собі) сама ситуація.

Необхідність підготування й ухвалення рішення визивається наявністю ознак проблемної ситуації, тобто виниклими в даний момент непередбаченими відхиленнями від очікуваного ходу подій. У проблемній ситуації оцінюються два елементи: а) умови, тобто сформована сукупність обставин, упорядкованих визначеними відношеннями; б) вимоги цілі, що вказують на те, що варто почати для відновлення відхилень від бажаного ходу подій. Кожне звернення до того або іншого елемента проблемної ситуації означає спробу з'ясувати нові її закономірності, спираючись тільки на ті факти і дані, що несе в собі сама ситуація.

Сприйняття ситуації як проблемної залежить головним чином від цілемотиваційних установок суб'єкта управління (які питання для нього більш значимі). Цією обставиною також визначаються найбільш поширені способи виявлення проблемної ситуації (аналіз щоденої інформації чергової частини, ознайомлення з повідомленнями підпорядкованих, розпорядженнями вищих органів, вивчення скарг і листів громадян, суспільної думки про роботу міліції тощо).

Водночас, основним напрямком виявлення проблемних ситуацій повинен залишатися самостійний пошук керівником схованих від нього, інколи замаскованих, проблем у тому числі і психологічних: низький авторитет керівництва, несприятливий соціально - психологічний клімат у колективі, погана змобілізованість особового складу, неефективність стилю керівництва, конфлікти в колективі, нездорова суспільна думка про роботу органів внутрішніх справ тощо. Необхідно також передбачати виникнення певних проблемних ситуацій (ріст сезонної злочинності, необхідність посилення охорони громадського порядку в період масових заходів, при збиранні

врожаю і т.п.). Прийняття проблеми для рішення на орієнтованій стадії полегшується, якщо надходить пряма вказівка вищого органа або посадової особи.

Орієнтуючись у ситуації і попередньо оцінюючи її, суб'єкт управління одночасно міркує, чи варто приймати по ній рішення або залишити її без уваги в зв'язку з рішенням більш важливих задач. Якщо він вважає, що рішення необхідно, те відразу ж виникає питання: яка повинна бути досягнута ціль. Справа в тому, що ціль і мотив, що з'явилися на орієнтованій стадії, потім стають системоутворюючими чинниками, що підкоряють собі логіку, утримання всього рішення і процес його підготування. Тому керівнику органу внутрішніх справ варто звертати саму серйозну увагу на цілі і мотиви кожного рішення.

Ціль будь-якого управлінського рішення повинна бути підпорядкована досягненню загальних, кінцевих цілей. Чітке з'ясування цілі рішення – необхідний і важливий психологічний момент протікання подальшого процесу підготування й ухвалення рішення. Невірно поставлена ціль, поганий, непродуманий зв'язок її з кінцевими цілями додають усьому рішення помилковий характер.

Загальні цілі керування можуть бути зв'язані з цілями конкретного рішення по різному. Наприклад, загальна ціль – підняти рівень розкриття злочинів – досягається за рахунок прийняття різних рішень, що мають такі проміжні цілі, як: поліпшити організацію розкриття злочинів за «гарячими слідами», підвищити рівень професійної підготовленості співробітників, підсилити контроль за розкриттям і т.д.

Як правило, перед керівником стоїть не одна, а декілька цілей. Тому виникають питання: рішення з якою ціллю в даний момент найбільш доречні, у великому ступені суспільно значимі, не дають негативних психологічних наслідків. На ці питання потрібно давати обґрунтовану відповідь. Крім того, обрану ціль треба висловити конкретно і змістовно. У органах внутрішніх справ цілі можуть бути конкретизовані двома шляхами:

1. Кількісно (наприклад, укомплектувати службу охорони громадського порядку на 100 %):
2. Логічно (якісно) – шляхом словесного опису (наприклад, розподілити функціональні обов'язки, посадові інструкції, плани).

Недостатньо досвідчені керівники-непрофесіонали користуються найбільш загальними формулюваннями – «підвищити», «допомогтися», «підняти рівень» і т.п. Сформульовані подібним чином цілі рішень привносять дезорганізацію в діяльність ОВС, оскільки неможливо установити міру відповідальності, виконавець не розуміє, що конкретно він повинний зробити.

У зв'язку з цим з'являються звітні документи, що містять загальні фрази – «велика увага приділялася», «одержало широке поширення», а також відбувається демотивація і деформація цілей. У даному випадку керівнику необхідно докладно осмислювати цілі, цінності і мотиви кожного рішення і вносити в них корективи відповідно до вимог управління, інтересів колективу і справи. Кожне рішення повинно викликатись суспільно значимим мотивом. Неприпустимо підпорядкування лише особистим мотивам (просування по службі, підвищення особистого престижу, прагнення, зведення рахунків із «незручними» співробітниками й інш.).

Ця стадія неминує веде до потреби поглибленого вивчення виниклих ситуацій і переходить у наступну стадію дослідження і пояснення проблеми.

Пояснювальна стадія – етап поглибленого дослідження проблемної ситуації, розкриття причин і обставин, що спричинили відхилення від цілей, більш серйозний пошук версій, накопичення зведень, що сприяють виникненню інформаційної, а потім і концептуальної моделі проблемної ситуації. Конкретні прийоми, методи, що

використовує суб'єкт управління, розкриваючи факти, причини і розробляючи альтернативи, також, як і в попередній стадії, багато в чому залежать від особливостей самої ситуації. Момент переходу від першої до другої стадії чітко фіксується тим, що керівник задає наступні запитання: чому це відбулося, чому не виконано раніше дане розпорядження, які причини й обставини привели до такого стану речей, що його створило, і т.д. Причинно-наслідкові зв'язки, що викликали відхилення від цілі і впливають на характер рішення, на цій стадії ґрунтовно активізуються.

Внаслідок неповноти інформації, висувуються і перевіряються усілякі версії про причини, що привели до відхилення від бажаного ходу подій.

Якщо ситуація змінюється відповідно до висунутої версії, пошук інформації конкретизується; у випадку розбіжності ситуації з висунутою версією пошук інформації розширюється і йде в інших напрямках.

Паралельно вивченню ситуації здійснюється попередній, що зондує розрахунок сил і засобів, необхідний для «приведення» вихідної ситуації в бажаний стан. У більшості випадків вибір остаточного варіанта управлінського рішення детермінований можливостями його використання. Тому вже на цій стадії підготовки рішення загалом продумується виконавчий задум рішення. Йде активний пошук можливостей виконання того або іншого варіанта рішення.

У той же час продовжується поглиблене вивчення обстановки, йде пошук інформації, у тому числі соціально-психологічної і її активне використання за допомогою логічних визначень (судження, умовиводи, за аналогією) і психологічних прийомів (аналізу, синтезу порівняння, узагальнення). Досвідчені керівники використовують наукові методи збору й опрацювання інформації. Поступово в керівника складається визначена точка зору про проблемну ситуацію, сутності наявних протиріч і шляхах їх усунення. Висновки перевіряються й уточнюються.

Успіх розглянутої стадії залежить від пізнавальних і комунікативних психологічних чинників, досвіду керівника, його підготовленості, його інформованості, уміння організувати роботу підлеглих на збір інформації й управляти собою.

Вирішувальна стадія. На цій стадії здійснюється розробка варіантів рішення і вибір найкращого з них. По мірі звернення до нових параметрів проблемної ситуації і виявлення нових зв'язків між сформованою сукупністю обставин з одного боку, і наявними силами і засобами, із іншого – пошук варіантів все більш скорочується. Шляхом зіставлення варіантів, що залишилися, і прогнозування їхніх наслідків вибирають один із них.

Як вважають закордонні фахівці, керівники, як правило, обмежуються посередніми варіантами рішень. Це можна пояснити особливостями розумової діяльності людини на цій стадії. При недостатній наполегливості, відсутності завзятості і працьовитості, в умовах дефіциту часу, коли є три або чотири варіанти рішень, людина починає порівнювати їх між собою і вибирає найкращий із них. Але буває і так, що найкращий варіант узагалі не розглядається. Психологічною причиною цього може служити те, що людині важко одночасно аналізувати і порівнювати більше 4-5 варіантів. Досвідчені керівники, як правило, не обмежуються порівнянням стандартних варіантів, вони шукають незвичайні, іноді, здавалося б, що суперечать здоровому глузду, рішення.

Рішення, прийняті за методом аналогій, тобто на основі зіставлення даної проблеми з тою, що вже раніше зустрічалася, не завжди виявляються ефективними. У найбільш складних ситуаціях варто перейти до послідовної розробки і зіставлення декількох варіантів рішення. Якщо декілька варіантів здаються рівноцінними, варто

збільшити число критеріїв добору і підвищити до них вимоги, а якщо усі виявляться поганими – продовжити пошуки варіантів.

У діяльності керівника ОВС далеко не завжди є можливість знайти чіткі критерії для порівняння варіантів і тим більше для повторного огляду обраного варіанта. У таких випадках варто йти на обґрунтований ризик. Керівнику важливо пам'ятати, що ризику не можна уникнути при прийнятті рішень у складних і відповідальних ситуаціях.

Повторний огляд обраного варіанта рішення (якщо в цьому є необхідність) і конкретизація його виконавчого задуму здійснюється шляхом:

- експертної оцінки, тобто вивчення думок про нього інших людей, найбільше кваліфікованих і досвідчених співробітників;
- спеціального обговорення з компетентними особами і на нарадах різних труднощів, перешкод, а також можливостей виникнення випадкових обставин;
- детального прогнозування результатів і наслідків, у тому числі психологічних;
- оцінки індивідуальних особливостей виконавців, і їхніх можливих реакцій, а також підвищення виховного ефекту і попередження негативних психологічних наслідків;
- зіставлення прогнозованого управлінського ефекту зі зміненої на початку ціллю рішення, уточнення цілі;
- ретельного пошуку способів одержання від рішення можливо більшого управлінського ефекту;
- програвання виконання рішення з його учасниками (гра, тактична й оперативна нарада, виїзд на місце, де передбачається реалізація рішення).

У ході повторного огляду обраний варіант може виявитися далеко не найкращим. У цих випадках необхідно проявити гнучкість, знайти мужність відмовитися від свідомо малоефективного рішення. Це не знизить авторитет керівника серед підлеглих. Йому варто зосередити зусилля, волю, енергію на пошуку більш обґрунтованого і якісного варіанта.

Багато чого на цій стадії залежить від моральних, вольових і інтелектуальних якостей суб'єкта управління, від тих соціальних цінностей, якими він керується: чи хоче він вичікувати або наступати, чи прагнути бути принциповим або задовольняється кон'юктурними розуміннями, що важливіше для нього – істина або догідництво, суспільне або особисте – такі альтернативи досить часто супроводжують керівника на цій стадії управлінського рішення.

Фактично, як такий, процес прийняття управлінського рішення на цій стадії закінчується, але діяльність керівника, зв'язана з вирішенням виниклої проблеми, продовжується.

Розпорядча стадія. Процес підготовки і прийняття управлінського рішення завершується розпорядницькою стадією.

Вона починається з продумування того, як, у якій формі, при яких обставинах, прийняте рішення довести до виконавця, кому доручити реалізацію обраного варіанта. На цій стадії також передбачене письмове або усне формулювання рішення.

Розпорядницька стадія зв'язана з усіма стадіями через виконавчий задум рішення, що зароджується в голові суб'єкта управління на попередніх стадіях і істотно впливає (і це самий вагомий довід) на остаточний вибір рішення.

Невиконання багатьох рішень можна пояснити непродуманістю, а часом і повною відсутністю виконавчого задуму. Як показали дослідження, виконавський задум недосвідчених керівників, характеризується нечіткістю, схематичністю і недостатньою повнотою необхідних параметрів, що є однією з головних причин незадовільного виконання самих рішень. Тому необхідно приділяти особливу увагу проробці задуму рішення, подумки представляти, як воно може бути втілене в життя.

Якщо на попередній стадії при порівнянні варіантів зверталася увага на способи, можливості і конкретні умови їхнього виконання, то на даній стадії ретельно продумується питання про те, яким способом і в якій формі передати виконавцям ті думки і почуття, той вольовий настрій, що виник у керівника в зв'язку із вирішуваною ситуацією і прийнятим по ній рішенням.

Як відомо, управлінське рішення оформляється в письмовій або усній формі. В усіх випадках його варто доводити до виконавця чітко, зрозуміло, послідовно (логічно), переконливо, доказово й у той же час досить лаконічно. По тексті виконавець повинний зрозуміти його цілі і мотиви. Повна ясність повинна бути у відношенні кінцевого результату, у визначенні термінів виконання і відповідальності.

Немає жодного управлінського рішення, процес прийняття якого протікав би минаючи окремі стадії. Лише в окремих випадках розпорядницька стадія збігається з вирішальною. Наприклад, співробітник звернувся з проханням дозволити йому не бути присутнім на засіданні в зв'язку з тим, що він зайнятий терміновою справою. Керівник задовольнив його прохання. У даному випадку вирішальна стадія може збігтися з розпорядницької, якщо ніяких додаткових розпоряджень, крім усного дозволу, не потрібно. Інший приклад. За недисципліноване поведіння начальник зробив усне зауваження підлеглому. У цій ситуації вирішальна стадія цілком збіглася з розпорядницької.

Для забезпечення законності найбільш важливі управлінські рішення фіксуються в письмовій формі: наказах, розпорядженнях, постановах, рішеннях. Важливо, щоб названі документи складалися з урахуванням психології сприйняття письмового тексту. На практиці можна зустріти рішення з довгим вступним текстом, із невизначеними і до нічого не зобов'язуючими висловами типу, «зобов'язати», «підвищити», «узяти до відома» і т.п. Іноді прості речі викладаються плутаною, наукоподібною або канцелярською мовою. Визначені вимоги пред'являються до розміщення матеріалу й оформлення документа. Текст повинний бути змістовним, коротким, максимально зрозумілим, а його розташування повинно дозволити охоплювати головне майже миттєво. У той же час у тексті варто давати всю інформацію, необхідну для точного і неухильного виконання рішення.

З позиції завдань, які постають перед керівником ОВС, прийняття рішення має декілька суттєвих **психологічних аспектів**:

- *рішення як процес руху від незнання до поінформованості*. Інакше кажучи, керівник, приймаючи рішення, повинен відшукати такі прийоми та методи впливу на обстановку, які б забезпечували керованість системи та ситуації;
- *особистісний профіль рішення*. Кожне рішення носить індивідуально-особистісний відбиток, своєрідність виконавця, знання якого, по-перше, дозволяє підлеглим вірно оцінювати власні дії. По-друге, знання психологічних особливостей рішень підлеглих, допомагає керівникові ефективно розподіляти серед підлеглих відповідні завдання, що потребують вирішення;
- *взаємодія осіб, які приймають участь в опрацюванні рішення*, узгодженість задумів посадових осіб сприяють ефективності колективних рішень;
- *сприйняття рішень виконавцями*, що залежить від їх логічності, обґрунтованості, психологічної зрозумілості та законності відносно виконавців;

- рішення як програма діяльності виконавця, що визначає зміст, форму та ступінь регуляції діяльності посадових осіб;
- *виховні наслідки управлінського рішення*. Наголошуючи на виконанні рішення, керівник ОВС повинен завжди використовувати його з певною виховною метою.

У практичній діяльності ОВС велике значення мають психологічні і виховні наслідки прийнятих управлінських рішень. Керівнику ОВС необхідно постійно пам'ятати про те, що будь-яке управлінське рішення, як правило, приводить до множини наслідків. Наслідком управлінського рішення можуть бути і ступінь досягнення цілі і ті соціальні, психологічні й інші відношення між людьми, що визиваються самим фактом прийняття і виконання рішення.

Варто розрізнати прямі і непрямі, найближчі і віддалені наслідки рішення.

Прямі наслідки – це ті отримані результати, що безпосередньо передбачені в прийнятому рішенні. Якщо, наприклад, рішення було спрямовано на поліпшення показника розкриття певного виду злочину й після його прийняття і реалізації цей показник підвищився, то це і є прямий наслідок даного рішення.

Непрямі наслідки – це ті результати, на котрі саме рішення (і суб'єкт рішення) не було орієнтовано, а також опосередковані відношення, що часто знаходяться в складній залежності від прямих цілей рішення і його безпосередніх результатів. Саме тому побічні наслідки складно піддаються прогнозуванню.

Найближчі наслідки – це той стан і ті відношення, що настають незабаром після прийнятого рішення або його реалізації. Як правило, найближчі і прямі наслідки взаємозалежні, хоча в деяких випадках прямі наслідку можуть мати тривалий характер.

Віддалені наслідки – це той стан і ті відношення, що настають після проходження визначеного проміжку часу після прийнятого і реалізованого рішення. Як правило, віддалені наслідки є опосередкованими, що істотно утрудняє їхнє прогнозування.

Віддалені і непрямі наслідки можуть наступити через багато років. Навіть після того, як негативні наслідки того або іншого рішення починають позначатися й істотно заважати справі, їх нелегко визначити і співвіднести з раніше прийнятим рішенням, тобто відповісти на запитання, результатом якого конкретного рішення вони є. Вся складність полягає в тому, що в переважній більшості випадків наслідку вибору альтернатив багатозначні, багатоаспектні, часто суперечливі.

Іноді побічні позитивні або негативні наслідки зводять нанівець прямі наслідки рішення.

Якщо керівник на кожному етапі підготовки й ухвалення рішення буде ретельно продумувати всі наслідки кожного варіанта рішення і його окремих компонентів, то багатьох негативних наслідків можна буде уникнути. Наприклад, при оцінці виниклої ситуації потрібно враховувати її наслідки, оцінити міру відповідальності і ступінь суспільної небезпеки сформованої ситуації, її масштаби і можливість виникнення наслідків.

Навіть у відносно простий для керівника ситуації, наприклад, покарання співробітника за несвоєчасне виконання відповідального доручення, необхідно (поряд із з'ясуванням причин несвоєчасного виконання завдання) передбачати наслідки даної провини, подумки зіставляючи їх із наслідками обраного варіанта рішення.

На наслідки будь-якого рішення впливають:

- обрана ціль рішення і формулювання конкретних задач, послідовність їхній виконання;

- мотиви, якими керувався суб'єкт управління;
- шляхи, форми, методи і засоби досягнення цілі;
- умови, у яких здійснюються ухвалення рішень;
- труднощі, що виникають при досягненні цілей;
- час і місце виконання ухваленого рішення;
- вибір виконавців;
- організація взаємодії виконавців, їх матеріально-технічне, фінансове та інше забезпечення;
- своєчасне і вміле доведення рішення до виконавців;
- форми, способи і терміни контролю за виконанням рішення;
- критерії оцінки і форми підведення підсумків.

Тому при підготовці рішення, визначенні його цілей, задач, мотивів, засобів досягнення цілі, часу, місця, термінів виконання, призначаючи виконавців, варто передбачати всілякі прямі і непрямі, найближчі і віддалені наслідки кожного компонента рішення.

Необхідно також мати на увазі, що виховне значення має не тільки саме рішення і його компоненти. Багато чого залежить від того, як готується і приймається рішення: після ретельної попередньої підготовки або наспіх, обговорюється в колективі зацікавлених осіб або приймається келійно, чи несуть суб'єкт управління і виконавці сувору відповідальність за нього або бувають випадки безвідповідального відношення співробітників до прийнятих рішень. Побічні і віддалені наслідки рішення «закладаються» уже на етапі його підготовки і прийняття.

Варто пам'ятати, що наслідки будь-якого рішення залежать, з одного боку, від особливостей самого рішення, його своєчасності, актуальності, ясності, конкретності і т.д., а з іншого боку – від ступеня усвідомлення рішення виконавцями, їхньої внутрішньої переконаності в необхідності і доцільності його виконання.

Звідси чітко окреслюються два основних напрямки роботи щодо прогнозування психологічних і виховних наслідків управлінських рішень.

Перший напрямок – удосконалення підготовки, прийняття, правильного оформлення усних і письмових рішень. Для прогнозування їхніх наслідків необхідно:

- прагнути до того, щоб ухвалення кожного документа (усного розпорядження) були всебічно і науково обґрунтовані, формулювалися з урахуванням найбільш ймовірних подій і виходу. Будь-які розпорядження і рішення повинні прийматися на основі аналізу сформованої обстановки, а не із суб'єктивних спонукувань і прагнення показати бурхливу управлінську діяльність. Тому, видаючи будь-яке розпорядження, керівник повинен задати собі запитання, «чи не можна без нього обійтися?»;

- враховувати, що нереальні і явно завищені плани, непосильні задачі підривають віру людей у власні можливості, знижують їхню ініціативу й активність. Подібного роду розпорядження викликають ускладнення міжособистісних відносин;

- пам'ятати, що підпорядковані, безпосередні виконавці у всіх випадках намагаються зрозуміти мотиви того або іншого розпорядження. І якщо вони їм незрозумілі або суперечать їхнім моральним поглядам, то вони зроблять усе, щоб не виконати (формально виконати) дане розпорядження. Тому кожне рішення повинно мати ясне і суспільно значиме мотивування;

- переконатися в реальності термінів виконання окремих розпоряджень, враховувати оперативну обстановку і місцеві умови, намагатися не приймати нових рішень доти, поки не будуть виконані попередні, не видавати двічі документи по одному і тому ж питанню;

- враховувати інтереси, погляди, переконання співробітників, знати і передбачати їхні можливості і відношення до всіх ухвалених рішень.

На практиці не є рідкими випадки, коли вимоги одного документа (розпорядження) суперечать раніше виданим. Це знижує авторитет керівника і негативно впливає на стан виконавчої дисципліни. Тому при виданні кожного нового розпорядження необхідно пам'ятати про те, щоб воно вписувалося в систему раніше виданих розпоряджень, було їхнім логічним продовженням і не суперечило їм.

Другий напрямок – виховання внутрішньої переконаності співробітників у необхідності даного розпорядження. При цьому важливо враховувати наступні обставини.

Варто вдало підібрати і розставити виконавців, що володіють необхідними якостями, необхідними для виконання прийнятого рішення.

У тих випадках, коли для виконання розпорядження немає підходящих співробітників або керівник розуміє, що ні в кого немає бажання його виконати, потрібно переконати підпорядкованого в необхідності виконання даного завдання. Завдання повинно бути дане в такій формі, щоб було ясно: воно є логічним слідством виниклої ситуації. Для цього потрібно, наприклад, доводити задачу у такій формі: «Як би Ви діяли на місці керівника?». Підлеглий, що отримує завдання, повинен бути переконаний у тому, що у виниклій ситуації необхідно виконати дане розпорядження, і якби він виявився на місці керівника, то прийняв би аналогічне рішення.

Даючи усні або письмові розпорядження, варто продумати форму їхнього викладу. Задачі повинні ставитися в такій формі, щоб не допускалося їхнього двоїстого тлумачення, не створювалося можливостей для відхилення від точного виконання, тобто повинно бути чітко зазначено: кому, коли, що і до якого терміна виконати. Ясно і конкретно викладені задачі ставлять співробітників у такі рамки, коли він мимоволі змушений виконати усі вимоги завдання. Іноді необхідно забезпечити розуміння виконавцем важливості отриманого завдання, довіри, проявленої до нього. Це діє на співробітника мобілізуючим чином.

Після того, як підлеглий усвідомив усі деталі завдання, послідовність і етапи виконання, варто провести спеціальну роботу з мобілізації виконавця. Треба спонукати його діяти. Важливо, щоб завдання виконувалося з бажанням або хоча б із належною ретельністю. Необхідно, щоб людина цілком використовувала свої можливості. Керівнику варто пред'являти розумні й у той же час жорсткі (безкомпромісні) вимоги до виконання всіх розпоряджень. Це повинно бути повсякденною нормою, звичною для усіх.

Будь-який документ, відправлений підпорядкованим у вищий орган, повинен містити правдиву інформацію. Неприпустимо прикрашування, одностороннє висвітлення, неповне інформування про стан справ. Необхідно викорінювати випадки, коли після виконання завдання, складанні довідки або звіту виникає необхідність у додаткових запитах, роз'ясненнях, уточненнях через неякісне виконання завдання. Потрібно вивчати і викорінювати причини, що ведуть до невиконання рішень. Варто всіляко стимулювати якісне виконання відповідального завдання, заохочувати ініціативу і творчість виконавців.

Особливі заходи варто застосовувати до порушників дисципліни. Треба вміло використовувати дисциплінарні права, виявляти систематичну, тверду, але справедливую вимогливість, організовувати неформальне наставництво, надавати, за необхідності, допомогу.

Як висновок слід зазначити, що підготовка і прийняття управлінського рішення – це практичне мистецтво, і навчитися йому можна, лише добре опанувавши теорію і використовуючи позитивний досвід. Для того, щоб добре навчитися приймати управлінські рішення, треба приймати їх у різноманітних управлінських ситуаціях, у письмовій або усній формах, одноосібно й у складі групи. Потрібно намагатися помічати у власних і чужих рішеннях позитивні і негативні риси, аналізувати причини, що викликали помилки, не повторювати їх у майбутньому.

У органах внутрішніх справ процес прийняття багатьох управлінських рішень жорстко регламентований інструкціями, настановами, правовими актами. Це – необхідна умова дотримання законності. Однак важливо, щоб подібні обмеження, а також узгодження і візування багатьох рішень не викликали стереотипи в прийнятті рішень і не відбивали ініціативу. Завдання полягає в тому, щоб формувати уміння виявляти творчість і індивідуальність, а також розумну ініціативу в умовах обмежуючих обставин.

У деяких випадках людина знає, яке рішення найбільше справедливе, бачить логічно й етично обґрунтований варіант, але приймає інше рішення. Вибір варіанта рішення – це не тільки специфічне досягнення розуму, практики, волі, але і моральних рис людини. У найбільш складних ситуаціях, при наявності протилежних орієнтацій, приймати рішення – особливий досвід, що можна придбати тільки паралельно з розвитком і вихованням особистості. Лише шляхом удосконалювання моральних, інтелектуальних, волевих, психологічних властивостей можна підготувати людину, яка здатна приймати управлінські рішення котрі не компрометують органи внутрішніх справ.

ТЕМА 4. ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ТА МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА

ПЛАН

Вступ

1. Поняття стилю керівництва, його основні детермінанти.
2. Лідерство та керівництво. Основні теорії стилю керівництва.
3. Психологічні засади оптимального стилю керівництва в ОВС.

Висновки

Література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007 – 532 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. – К.: Київський юридичний інститут, 2005.
3. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. Волошина О.В. Керівництво та лідерство: взаємозв'язок та шляхи інтеграції//Актуальні проблеми управління та службово-оперативної діяльності органів внутрішніх справ у сучасний період розвитку державності України// Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 2007 року). – к.: «МП Леся», 2008. – С.300-302.
5. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
6. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К.: Академвидав, 2003.- 567 с.
7. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.

ВСТУП

Будь-яка офіційна структура завжди пов'язана з наявністю такого психологічного феномену як неофіційні підструктури. Їхнє існування зумовлено самою сутністю людської природи, яка полягає в неможливості повної регламентації міжособистісних стосунків. Адже люди не можуть уникнути суб'єктивних ставлень при взаємодії один з одним. Цим пояснюється тим, що будь-яке спілкування забарвлюється певними симпатіями-антипатіями, які не можна усунути, а тому необхідно враховувати для оптимізації ефективного керівництва. Тому, говорячи про неофіційні групи, потрібно зауважити, що вони, як правило, є організованими і, крім інформаційної структури, мають ще й управлінську. Іншими словами, в неофіційних групах є свої «головні» і «ведені», ватажки і підпорядковані. Говорячи про управлінську структуру, ми підходимо до важливого аспекту взаємовідносин у колективі: керівництва і лідерства.

Питання 1. ПОНЯТТЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА, ЙОГО ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

Керівник на всіх рівнях складної ієрархічної системи керування соціальними організаціями виступає як провідна особа, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і продуктивність роботи колективу, підбір кадрів, психологічний клімат й інші аспекти діяльності кожної конкретної виробничої групи. Однієї з найважливіших характеристик діяльності керівника є *стиль керівництва*. Керівники можуть використати різні методи й засоби для прийняття рішень, для впливу на своїх підлеглих, координації їхніх дій, оцінки ефективності, а також заохочення й покарання.

Стиль керівництва – це певна система методів і прийомів управлінської діяльності, яким надає перевагу керівник. Вибір того або іншого стилю керівництва детермінований безліччю взаємодіючих об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Стиль керівництва кожного конкретного керівника – це упорядкована сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і стосунків з підлеглими в процесі управління. В ньому відображається концепція керівника, його особистість, досвід, кругозір, характер; ділові манери і ділова професійна грамотність, єдність професійно організаційних, ідейно-політичних, моральних та інших якостей керівника.

Таким чином, *стиль керівництва виражається в тому, якими способами керівник спонукає колектив до ініціативного і творчого виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих*. Прийнятий стиль створює і відтворює в колективі (системі управління) особливу атмосферу і породжує свій етикет, певний тип поведінки і взаємостосунків.

Існує думка, що стиль керівництва є надбанням або, вірніше сказати, приналежністю будь-якого апарату управління. Але, мабуть, поняття стилю доречно застосовувати перш за все в додатку до особи керівника. Нерідко можна почути вираз «стиль роботи апарату управління (установи)» який є, по суті, не що інше, як визнання загальносистемної значущості стилю керівника. Доказом служить хоча б той очевидний факт, що з приходом нового керівника відбувається відповідна трансформація і „стилю роботи установи”, що виявляється в особливостях дій працівників апарату управління. Втім, інколи і сам керівник, що не «вписався» в той стиль роботи, що затвердився в колективі до його приходу, виявляється вимушеним покинути його. Та це не суперечить, а швидше підтверджує факт значущості особи керівника у формуванні стилю роботи в системі.

В стилі роботи можна і слід розрізняти, з одного боку, його загальну об'єктивну основу, а з іншого боку, властиві даному керівникові методи і прийоми здійснення управлінських функцій. Якщо об'єктивна складова стилю визначається сукупністю соціальних і економічних вимог, то його суб'єктивні моменти обумовлюються специфікою психічного складу керівника. Будь-яка спроба абсолютизувати особистісні риси стилю, оцінювати його тільки за особливостями службової поведінки, що викликаються індивідуальними якостями керівника, має своїми наслідками серйозні помилки в розумінні змісту і умов забезпечення належного стилю роботи.

Стиль керівника індивідуальний вже тому, що в ньому в неповторній єдності поєднуються особисті його якості і особливості колективу, який він очолює. Стиль є соціальним явищем, тому що, по-перше, в ньому відображаються світогляд і переконання керівника, і, по-друге, він багато в чому зумовлює кінцеві результати функціонування системи. Стиль, якого дотримується керівник, постійно знаходиться в полі зору його підлеглих, певним чином оцінюється і сприймається ними. Як правило, стиль має особливість розповсюджуватися по всій системі. Тому стиль роботи підлеглих атестує їх керівника, мабуть, так же переконливо, як поведінка дітей – їх батьків. Стиль, що з часом склався, може породити дієвий механізм сумісності, що

дозволяє витіснити з колективу працівників, модель поведінки яких суперечить прийнятим в колективі правилам, нормам, традиціям тощо.

Керівнику важко виробити стиль, що зміг би задовольнити всіх членів даного колективу. Та і в очах самих керівників одні і ті ж прийоми дії на підлеглих можуть мати абсолютно різні оцінки та наслідки. Якщо один керівник прагне впливати на них переконанням, то інший вважає за краще діяти за формулою: «повинні» і «зобов'язані». Деякі встановлюють жорсткий режим роботи з підлеглими і тримають їх «на відстані», вирішуючи одноосібно навіть найдрібніші питання. Але є і прихильники режиму «відкритих дверей», куди, здавалося б, зовсім не важко пройти з будь-якого приводу. Проте ж люди не йдуть до такого керівника з дріб'язковими справами, будучи привчені до деякого порядку розподілу повноважень і відповідальності. Один керівник щодня ходить по службовим кабінетам підлеглих, а інший не вбачає потреби в такому неодмінному обході.

По суті, кожний керівник виробляє, спираючись на загальну об'єктивну основу, власний стиль роботи.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняттям рішень, спілкуванням тощо;
- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;
- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими, рівень розвитку колективу тощо);
- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;
- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Традиційна концепція стилю керівництва склалася ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років ХХ ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважала такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій під час розв'язання завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

«Щоб розкрити суть стилю керівництва, – вважає Р. Х. Шакуров, потрібно перш за все розглянути питання про його функції і структуру». Загальна функція стилю полягає, на його думку, в адаптації діяльності керівника до специфіки умов її здійснення. Ця функція розглядається як єдність двох окремих функцій адаптації діяльності до особливостей: а) об'єктивних, зовнішніх умов: б) самого суб'єкта діяльності. Перша називається соціальною, друга – психологічною функцією стилю.

До об'єктивних факторів можна віднести такі, як зміст виконуваної діяльності (наприклад, виробничої, правоохоронної, військової й ін.), специфіку задач (чергові, звичні або термінові, неординарні), умови виконання цих задач (сприятливі, несприятливі або екстремальні), способи і засоби діяльності (індивідуальні, парні або

групові), ієрархічна структура керівництва й підпорядкування, соціально-політична ситуація й ін. Поряд із вказаними вище особливо виділяється такий чинник, як рівень розвитку колективу. Цей ряд чинників, діючих, як правило, одночасно, може бути продовжений.

До суб'єктивних факторів варто віднести типологічні властивості нервової системи (темперамент), властивості характеру, спрямованість, здатності людини, звичні способи діяльності, спілкування, прийняття рішень.

Таким чином, базою для класифікації стилів керівництва служить характер відносин між керівником і підлеглим. Індивідуальний стиль виникає з різних співвідношень в реалізації таких якостей керівника, як ідейно-політичні, організаторські, психолого-педагогічні, морально-етичні і професійні. Особливості стилю кожного керівника формуються залежно від того, який з п'яти названих компонентів (підструктур) домінує в його особі.

Питання 2. ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА.

Успішне функціонування групи в цілому, як й успішність діяльності кожного з її членів, вимагає значних зусиль по їхній організації, визначенню цільової спрямованості, координації дій індивідів і групи, тобто має потребу в *керуванні*. Тому одним з важливих аспектів подолу праці в колективах є розподіл людей на керівників і керованих.

Керівник є провідною й організуючою ланкою в соціальних системах керування. Керування діяльністю груп і колективів здійснюється у формі *керівництва* й *лідерства*. Ці дві форми керування мають певну подібність, що помітно вже в самій термінології. Керівник – це ведучий за руку, лідер (від англ. leader - ведучий). У той же час ці поняття істотно розрізняються, тому що керівник у більшій мірі виражає свої офіційні повноваження в керуванні колективом, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах, хоча іноді ці дві форми керування поєднуються в одній особі.

Інтенсивна розробка соціально-психологічних проблем керування навчальними й трудовими колективами, військовими й правоохоронними підрозділами почалася з 20-х рр. ХХ в. і до теперішнього часу із цих питань є дуже великий обсяг досліджень у закордонній і вітчизняній психології.

Закордонні дослідники розкрили багато специфічних феноменів і фактори процесів керування людьми, однак у більшості випадків вони зводять проблему до лідерства, тобто переводять її в чисто психологічну площину. Вітчизняні дослідники (починаючи з В.М. Бехтерева й А.С. Макаренка та ін.) досліджували проблему керування людьми як із соціально-економічного, так і соціально-психологічного аспектів, фіксуючи увагу не тільки на їхній подібності, але і їхній специфіці. Тому у вітчизняній соціальній психології досить чітко виражена специфіка понять керівництва й лідерства.

Найбільше чітко ці поняття розкриті Б.Д. Паригіним, що звернув увагу на наступні основні розходження між ними в плані їхніх взаємозв'язків з неофіційною й офіційною структурою групи:

1) лідерство в основному пов'язане з регулюванням внутрігрупових міжособистісних відносин, що носять неофіційний характер, у той час як керівництво є засобом регулювання відносин у рамках офіційної соціальної організації;

2) лідерство являє собою головним чином феномен мікросередовища, а керівництво – елемент макросередовища, що відповідає системі домінуючих у ній соціальних відносин;

3) лідерство виникає й функціонує переважно стихійно, керівництво ж являє собою процес цілеспрямованої й контрольованої зверху діяльності соціальних організацій й інститутів;

4) на відміну від лідерства, керівництво – це явище більше стабільне, менш піддане перепадам у думках і настроях членів групи;

5) процес керівництва характеризується застосуванням більшої системи різних санкцій, чим це має місце в лідерстві;

6) процес прийняття рішень у системі керівництва носить більш складний і опосередкований характер, чим в умовах лідерства;

7) діяльність лідера протікає переважно в рамках мікроструктури малої групи, сфера ж дій керівника набагато ширше й охоплює різні рівні соціальної системи, на яких він, зокрема, представляє малу групу;

8) лідерство є чисто психологічна характеристика поведінки певних членів групи, у той час як керівництво – це переважно соціальна характеристика формальних відносин у групі, насамперед у плані розподілу ролей керування й підпорядкування.

Слід зазначити також розходження цих понять у їхньому зв'язку із правовими повноваженнями. *Керівництво* являє собою процес правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю й влади. Керівник має офіційні повноваження, призначається й звільняється з посади вищестоящими соціальними структурами. Він завжди включений в ієрархічний ланцюжок офіційних відносин, починаючи з міністерства й кінчаючи первинними підрозділами, і в цьому ланцюзі він одночасно виступає як керівник стосовно нижчестоящого і як підлеглий стосовно вищестоящого. *Лідерство* – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування спілкуванням і діяльністю членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах.

Члени групи самі делегують лідера на його неофіційний пост, оцінюючи його знання, досвід й особистісні якості, але члени групи можуть і позбавити його цих повноважень без офіційних рішень, якщо він не виправдує їхніх очікувань.

Дослідники відзначають і відому відносність розходжень лідерства й керівництва, констатуючи наявність діалектичного взаємозв'язку й взаємопроникнення цих феноменів керування. Так, керівник може одночасно виступати в ролі неформального лідера; лідерство за певних умов здатне перерости в офіційне керівництво.

З'єднання функцій керівника й лідера характерно для колективу вищої форми організації групи, оскільки в цих умовах одне й теж особа виступає як санкціонований зверху керівник й як імпонуючий, емоційно привабливий для всіх лідер, якщо він показує високу психологічну сумісність зі членами групи.

У певних умовах спостерігається й значна спільність завдань, що розв'язують керівник і лідер. Чим складніше й відповідальніше в соціальному плані розв'язувані групою завдання (ділове, військові, правоохоронні), тим більше зближення керівника й лідера. Подібність феноменів керівництва й лідерства вбачається й у тім, що в кожному з них виявляється «вертикальний зріз» відповідних офіційних і неофіційних відносин у групі, представлений позиціям домінування й підпорядкування.

Лідер може бути «діловим», якщо одержує найбільше визнання завдяки своєму досвіду і знанням у професійній сфері, «інтелектуальним» – за різнобічність інтересів та світогляду, «емоційним» – за ініціативність, почуття гумору, силу емоційного впливу. Лідерство виникає не завжди, а лише у певних умовах. Якщо цілі та задачі, що стоять перед групою, досить прості і не вимагають координації спільних зусиль, то кожний член групи вирішує задачу самостійно.

Американський вчений Лейтов, вивчаючи виникнення лідерства в концентраційних таборах для японських військовополонених наприкінці другої

світової війни, відзначив пануючу серед них апатію, сліпу поступливість, руйнацію норм поведінки, почуття марності існування. У такій атмосфері японські військовополонені були готові піти за будь-яким лідером: «влада лежала на вулицях табору, очікуючи, щоб її хтось підібрав».

Лідери виділяються в період 3-4 місяців із моменту формування неофіційної групи.

У своїй діяльності офіційному керівнику доцільно враховувати думку неофіційних лідерів. Тобто, якщо точки зору офіційного керівника та колективу з певних принципових питань розходяться, то переконувати і залучати на свій бік потрібно, першою чергою, лідерів як найбільш авторитетних і впливових членів неофіційних груп.

Сформовану неформальну структуру колективу необхідно враховувати при формуванні відділів, спеціальних груп та при розподілі доручень. При цьому не бажано допускати відокремлення і протиставлення неофіційних груп всьому колективу в цілому, оскільки це негативно позначається на морально-психологічному стані колективу і на авторитеті самого керівника.

Керівнику слід обережно і зважено підходити й до вибору засобів розформування небажаних неформальних об'єднань. Варто мати на увазі, що в ряді випадків офіційні санкції не тільки не призводять до бажаного результату, але навпаки, сприяють ще більшому зміцненню таких груп.

Лідерство за своєю природою є результатом одночасно як об'єктивних (інтереси, мета, потреби і задачі групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних (індивідуально психологічні особливості індивіда як ініціатора й організатора групової діяльності) чинників.

У поняття «лідерство» вкладається сила вираження самостійності особистості в прийнятті важливих рішень в значущих або критичних ситуаціях, тобто спроможність зайняти в групі або колективі провідне місце та вміти виправдати його. Воно виявляється в незалежності суджень, рішучості, активності, ініціативності, схильності до ризику тощо.

Розрізняють різні ступені прояву лідерства:

1. Високий – сильно виражені якості, що притаманні лідеру як такому.
2. Середній – дані якості можуть мати сильні прояви лише в критичних і особистісно значущих ситуаціях.
3. Низький – характеризується тотальним конформізмом.

Однак лідерство за своїм характером виявляється по-різному. Так розрізняють таких лідерів:

1. «бунтарів», що здатні організувати бунт, голосно протестувати, але повести за собою далі не можуть, бо угасають;
2. емоційних лідерів – що спираються на симпатії колективу;
3. «тактиків», які володіють стратегією і тактикою для одержання влади і реалізації її в дії. Це дуже небезпечні лідери, адже їхня діяльність часто носить опозиційну спрямованість і такі ватажки здатні не просто підняти й емоційно запалити інших, але і повести їх за собою. Вони зазвичай є ідеалом для тих, хто слідує за ними;
4. «організатори» – раціональні, розумні, поєднують у собі всі кращі властивості інших типів. Вони здатні управляти великою кількістю людей раціонально й ефективно.

При взаємодії з неформальними лідерами слід дотримуватись наступних рекомендацій:

- 1) Приступаючи до організації психологічної роботи з підлеглим, надзвичайно важливо знати ступінь прояву його лідерських якостей. Від цього залежить як манера його спілкування з іншими, так й організація життєдіяльності. Як бути з тими, в кого виявлений високий рівень лідерських рис з деструктивно-опозиційною спрямованістю?

Якщо йому доручити групу або підрозділ, він швидко «прибере їх до рук». Зовні це може проявлятися у формально високій дисциплінованості. Це нерідко підкуповує керівників, адже з них звалюється ціла гора турбот. Однак такий підхід пов'язаний із небезпекою. У негативній конфліктній ситуації група або колектив, як правило, виходить з-під контролю офіційного керівника і стає на бік неформального лідера, а він далеко не завжди стає на бік керівника. Позбавити природного лідера реальної влади – це здається дуже простим виходом, але у колективі почнеться розкол і розбрід.

Практика свідчить, що осіб з чітко вираженим лідерством небезпечно зовсім позбавляти влади, як небезпечно і віддавати їм всю владу, поставивши очолювати колектив. Природні дані людини слід використовувати, але дуже тонко, дипломатично й обережно, особливо, якщо лідер має опозиційну установку. Йому потрібно доручати очолювати різні групи при виконанні певних видів діяльності, мотивуючи довірою до його компетентності, ставлячи на відповідальні завдання. Лідера доцільно зацікавити, захопити значимим видом діяльності, постійно проводячи переорієнтування духовних цінностей. І тільки будучи впевненим, що відповідні ціннісні орієнтації стали обов'язковими, його можна поступово висувати для керівництва іншими. Звичайно, може бути і маскування опозиційності, але реальні чи штучно створені для перевірки екстремальні ситуації виявлять його справжню сутність.

2) Для тих, хто має середній рівень лідерства, доцільно в професійній діяльності частіше створювати особисто значимі ситуації. Осіб з низьким рівнем лідерства не рекомендується висувати на відповідальні посади, пов'язані з керівництвом іншими людьми, щоб не створювати для них стресових ситуацій.

3) До лідера-«ватажка» слід демонструвати повагу, але в розумних межах, без шкоди власному авторитету та статусу. До нього можна звертатись за порадою, нібито у важкій і важливій справі. Однак усе це треба робити, не забуваючи про субординацію і без підлецування. Так, поступово залучати його до відповідальної діяльності.

3) Лідери-«організатори» з опозиційною спрямованістю вельми небезпечні. Вони майже не йдуть на компроміси. З ними необхідна тривала та кропітка робота, а боротьба має спрямовуватись на переорієнтування його найближчого оточення (через дискредитацію його в очах оточуючих, чи через зацікавлення собою). Поступово втрачаючи опору, він може виявитися неспроможним як лідер у тому виді діяльності, до якої звикнув. Потрібно лише уловити цей момент і запропонувати свою допомогу у вигляді прояву довіри, доручивши очолити важливу справу та взявши його діяльність під контроль.

Наступним елементом, який необхідно враховувати, є фактор сили особистості, в якій розкриваються вольові якості. Мається на увазі твердість позицій, дотримування принципів та ідей, володіння силою сугестивного впливу, наявність схильності до прояву лідерства. Вираження даних характеристик може мати й негативну спрямованість, наприклад: виражений негативізм, нігілізм; владолюбство, прагнення зосереджувати в руках усю повноту влади, повна відсутність толерантності. Середня сила особистості виявляє зазначені властивості лише в особистісно значущих ситуаціях. Низька ж сила визначається нестійкістю проявів означених рис, їм притаманна хиткість, суперечливість і несамостійність суджень, конформізм.

Частіше за все вольові люди серед опозиціонерів мають негативну вольову спрямованість. Володіючи силою особистісного впливу, визначеною позицією поведінки, вони, як правило, починають групувати навколо себе слабкіших, створюючи свого роду касту, яка не тільки важко піддається виховному впливу, але, як правило, порушує процес діяльності. Це характерно для людей з високим ступенем сили особистості, що виявляється в негативних діях. Вони не завжди претендують на роль офіційного лідера, але завжди є лідерами неофіційними.

Розвінчання їхньої сили – справа складна та тривала, і не кожному керівнику під силу зробити це самому. Проти такої кастовості може вистояти лише колектив із

високим потенціалом згуртованості, що має тверді внутрішні позитивні традиції. Якщо це є – колектив сам справиться з цією особистістю. Якщо ж ні, то керівник має провести велику і тривалу роботу, що має одночасно три напрями: нарощування потенціалу згуртованості колективу; пошук підходу до тих, хто перебуває під впливом влади цієї особистості, і руйнація їхнього страху; формування в них почуття власної гідності; пошук шляхів співробітництва із самою цією особистістю з метою зміни її переконань і ціннісних установок. При цьому потрібно пам'ятати, що вступати у конфронтацію небезпечно, адже за відсутності впевненості та сили в самому керівнику, це може мати негативні наслідки для всього колективу в цілому. Робота з цією категорією вимагає наполегливості, такту, витримки і чималого часу.

У категорії підлеглих із середньою силою особистості керівнику важливо з'ясувати ступінь розвитку негативних установок. Якщо вони не дуже виражені, у роботі з ними слід робити натиск на створення "ситуації успіху" в позитивно спрямованій діяльності. Якщо це вдасться, то вони не тільки самі будуть прагнути закріпити цей досвід, але й зможуть повести за собою інших.

При стійких негативних установках необхідно чимало часу, щоб змінити їхні ціннісні установки та спрямованість діяльності. Як показує досвід, ці люди важко відкидають свої амбіції, тому найкраще в цих випадках діє прийом «вибуху», коли суперечливість їхнього минулого досвіду з актуальною ситуацією буде доведена до апогею, розкрита, дискредитована, та відразу буде запропонований вихід, тобто потрібно створити таку непросту ситуацію успіху, де самоствердження зажадає прояву вольових зусиль.

Люди зі слабкими вольовими якостями і хиткими негативними установками потребують постійного стимулювання активності, при цьому необхідно наголошувати на формуванні особистої відповідальності, щоб уникнути конформізму, до якого вони нерідко виявляють схильність. При стійких негативних установках вони, як правило, є виконавцями у більш сильних. У даному випадку потрібне формування самостійності, почуття особистої гідності, створення «ситуацій успіху» в позитивно спрямованій діяльності.

Проблема керівництва у психологічно складних умовах передбачає також певні рекомендації, спрямовані на вирішення деяких напружених ситуацій (у доповнення до усього вище зазначеного) при організації ефективного управлінського впливу як на підлеглих, так і на колег, партнерів чи конкурентів.

Ця сукупність порад перш за все спрямована на складні та суперечні випадки, в яких може опинитися керівник будь-якого структурного підрозділу чи організації під час зайняття ним нової посади, або при проведенні якихось реорганізацій тощо. Інакше кажучи, на всі ті труднощі, що виникають як у практиці молодого керівника, що вперше займає таку посаду, так і у досвідчених керівників, але які можуть опинитись у нових чи неординарних ситуаціях. Головною метою цих порад є налагодження ефективного функціонування підлеглої структури, не зважаючи ані на внутрішні, ані на зовнішні проблеми. Тому ми маємо на меті, базуючись на практичному та історичному досвіді, надати деякі рекомендації для більш впевненого управління підлеглими та ефективного налагодження стосунків з опозицією чи конкурентами.

Відомо, що при вступі на посаду на новому місці виникають протиріччя з попереднім керівництвом та його оточенням, яке до цього моменту мало свої вигідні посади, владу та плани на майбутнє. І звичайно, що вони будуть чинити опір відкрито чи завуальовано заради найшвидшого повернення свого статусу. Для того, щоб протистояти подібним протидіям, необхідно організувати ряд певних заходів щодо нейтралізації дезорганізуючих чинників. Так, перш за все, необхідно викоринити все, що пов'язано у цій структурі з попереднім керівництвом, змінити імідж, відсторонити відкритих та таємних прихильників від займаних посад, або взагалі забезпечити їх переведення на іншу роботу.

Окрім того, необхідно враховувати ще й те, що рядовий персонал міг звикнути до попереднього керівника, і йому буде важко та неприємно змінювати уклад, до якого він вже пристосувався. Тому, щоб не налаштовувати проти себе загальну масу працівників, необхідно заспокоїти їх, підтвердивши недоторканість їх прав, свобод і традицій. А коли вони заспокояться, зрозумівши що зміна керівництва ніяк їм не загрожує, потрохи втілювати заплановані зміни у вигляді більш досконалих нововведень, що реалізуються заради самого персоналу та процвітання їх підрозділу (від якого залежить становище всіх).

Необхідно ще пам'ятати такий психологічний нюанс, як звичка рядового персоналу підкорятися керівникові, тому у випадку повного відсторонення попереднього керівництва персонал не зможе легко піти на протистояння чи непокору, а якщо підлеглі побачать у особі нового керівника сувору та рішучу особистість, вони не зможуть ані домовитися про протест, ані спробувати організовано протистояти.

4. Труднощі приходу до керівництва у новій структурі полягають ще й у тому, що необхідно вводити нові порядки на заміну старим, без чого неможливо організувати ефективне управління. На цьому шляху керівника чекає ворожість з боку прихильників старого укладу та інертність з боку тих, кому вигідні нові. Зазначена інертність пояснюється, з одного боку, страхом перед можливим поверненням старих порядків, а з іншого – відсутністю віри в стабільність нового керівництва, доки воно не зарекомендує свою життєздатність певним терміном успішної діяльності. Тому, до появи впевненості у випадках успішності протистояння з залишками попереднього укладу, на них спиратися неможливо. Відповідно, що чим швидше новий керівник рішуче викоринить все старе та збудує нове, тим більше прихильників отримає і зменшить кількість опозиціонерів. Інакше кажучи, нейтралізувавши «ватажків» деструктивної опозиції та переманивши їх прихильників, керівник збільшить таким чином і кількість попередніх прихильників.

При цьому керівник повинен передбачити всі можливі образи, щоб покінчити з ними одночасно, а не розтягувати чи відновлювати їх час від часу, тоді нові підлеглі потрохи заспокояться і керівник буде в змозі робити їм добро чи деякі послуги, чим поступово завоює прихильність та добре ставлення. В іншому випадку, якщо розтягувати конфлікти, вони поглинуть керівника, і він ніколи не зможе розраховувати на підлеглих, які будуть страждати від постійних образ та роздорів. Тому ще раз підкреслимо, що конфлікти треба вирішувати швидко, бо чим коротше їх відчують підлеглі, тим швидше вони загояться, а подальші добрі вчинки необхідно втілювати поступово, але постійно, щоб всі на них більше звертали увагу.

5. Керівник обов'язково повинен піклуватися про сприятливий психологічний клімат свого колективу. Він повинен сприяти ініціативним та обдарованим підлеглим, виявляти довіру та пошану як у вигляді матеріального, так і морального заохочення, щоб підлеглий та його оточення пишалися своїми нагородами та статусом у структурі і очах керівника. Необхідно створити відповідні умови для нормального функціонування персоналу та ефективного виконання ним професійних обов'язків. Розумно хоча б декілька разів на рік організовувати невеличкі свята для персоналу, і хоча б раз на рік підсумкове свято для працівників та їх сімей. Бо для загальної справи дуже корисно, коли професійно-службові стосунки серед персоналу гармонійно доповнюються сімейно-особистісними неслужбовими відносинами між колегами та членами їх родин.

Також бажано приділяти належної уваги вирішенню певних неслужбових побутових проблем. Це дасть змогу, з одного боку, покращити умови для більш повної професійної реалізації працівника, який не буде обтяжений неслужбовими проблемами, а з іншого боку більш повно віддаватися справі з відчуття поваги та пошани. Керівник в цей момент повинен (хоча б зовні) являти собою приклад щирості, великодушності та щедрості, але при цьому твердо дотримуватись свого статусу та гідності, що повинно бути присутнім у кожному з його вчинків.

6. Ці поради не потребують ані багато часу, ані великих коштів від керівника та організації, але значно підвищують його рейтинг, самоповагу персоналу, ініціативність, престижність та впевненість підлеглих у структурі, що одразу відіб'ється на загальній успішності структури в цілому.

7. Інша, не менш важлива річ - це «права рука» керівника – його найближчий помічник. Від його вірності, таланту та розуму залежить успіх усього обсягу виконання доручень, на які у керівника просто не вистачає часу та можливостей, але які є не менш важливими.

Про інтелектуальні здібності керівника в першу чергу судять по тому, яких людей він наблизив до себе. Якщо ці люди вірні та талановиті, то можна завжди бути впевненим у прозорливості та розумі керівника, бо він зумів розпізнати їх здібності та утримати їх відданість. Якщо ж це не так, то керівник – невдаха, бо першу велику помилку він вже зробив, коли вибрав поганих помічників. Можна досить чітко оцінити свого найближчого помічника, якщо спостерігати ієрархію його цінностей щодо свого статусу у підлеглий структурі. Якщо він більш хвилюється про себе, ніж про керівника або загальну справу та кожного разу шукає лише свою користь, він ніколи не буде надійним помічником, і на нього ніколи не можна покластися. Бо його посада потребує хвилювання не про суто свої інтереси, а про загальний добробут структури.

Але й керівник зі свого боку повинен намагатися підтримувати відданість свого помічника, оцінюючи його заслуги матеріальними та моральними відзнаками та заохоченнями; наближувати його до себе дружніми стосунками та почуттям подяки, поділяти з ним обов'язки та повагу. Щоб він бачив таке відношення, був морально і матеріально задоволений і при цьому не прагнув нових корисливих інтересів, а пов'язував свій успіх тільки з успіхом керівника і остерігався будь-яких негараздів як начальника, так і всієї структури в цілому. Саме тоді керівник та помічник можуть бути впевненими один в одному і досягти великих успіхів у загальній справі.

8. Але так часто трапляється, що особи, наближені до керівника, можуть лестити керівникові заради особистих інтересів. Це може заважати керівникові бачити справжній стан речей, в результаті важко уникнути помилок, від яких може залежати майже все. Намагатися примусити всіх говорити правду також нерозумно, бо в кожного своє бачення проблеми, і ця суперечливість інформації також може ввести керівника в оману.

Саме тому ще й необхідно виділити одного чи декілька розумних, кваліфікованих та вірних радників-експертів, щоб дозволити тільки їм обговорювати проблеми та висловлювати свою думку, але тільки про те, що керівник сам в них питає, і ні про що інше.

Хоча питати треба про все і уважно ставитися до одержаних рад, однак рішення приймати самому на свій розсуд. Радники повинні знати, що керівник бажає знати все, як воно є насправді. Але окрім них керівникові не слід надавати особливої уваги нікому, а рішуче йти обраним курсом. Керівник, який піддався лестощам, або ж прислуховується до суперечливих рад, доволі часто змінює свої рішення, що призводить до помилок, зневаги з боку підлеглих як непостійної і нерішучої людини.

9. Якщо новий структурний підрозділ був самостійною одиницею, але втратив свободу і був приєднаний та переведений під загальне керівництво, необхідно на деякий час особисто перевести центр керівництва або свій офіс у приєднану структуру на місце попереднього керівника. Це дасть можливість захистити приєднану структуру від притиснень, дискримінацій з боку назначених на нові місця чиновників, бо підлеглі отримають можливість особисто звертатися до керівника.

Окрім того, такий тимчасовий переїзд захистить приєднану структуру від зазіхань з боку конкурентів, перш за все з міркувань, що такий переїзд означає впевненість у подальших планах та рішучій настрій на можливе відстоювання щодо філії. Але якщо переїзд неможливий, то можна утримати приєднану структуру у покорі,

дозволивши очолити її своїй перевірній людині, яка поважає, підкоряється та не схильна з якихось міркувань до зради, але яка обтяжена певною долею властолюбства та амбіційності. Розумно також самому підібрати для нього найближче оточення, що захистить його від зайвих помилок, а керівника – від неприємних несподіванок.

10. Потребує висвітлення і третій варіант встановлення керівництва – демократичний. Хоча це буває досить рідко, але в деяких випадках, особливо якщо колектив існує та вдало функціонує довгий час, доречно при призначенні нового керівника враховувати інтереси працівників. Це ґрунтується на їх практичному знанні професійних якостей свого неформального лідера, звички до нього як до свого та підняття особистого рейтингу загального керівника в очах персоналу, як особи, що довіряє своїм підлеглим та з повагою ставиться до їх неформального лідера, що надасть керівникові імідж захисника прав свого персоналу. Звичайно, це треба робити після певної перевірки такого лідера на лояльність до загального керівництва та вірність цілям всієї структури, бо керівник не завжди в змозі вибирати весь персонал, але в змозі призначати обраних ним посадових осіб. Але у даному випадку це забезпечить повагу з боку підлеглих, яку утримати досить неважко, бо головне бажання підлеглих – лише щоб їх занадто не пригноблювали та хоч трохи поважали їх прагнення.

Прикладні аспекти феномену лідерства в системі МВС України недостатньо досліджені, його психологічні закономірності нерідко ігноруються. Проте в психологічній науці явище лідерства давно є предметом спеціальних досліджень, під ним традиційно розуміють соціально детермінований процес організації малої групи і управління нею, який сприяє ефективному досягненню групових цілей в оптимальні строки; лідерство розглядається переважно як вторинне, похідне явище, результат взаємодії учасників групи, воно є структурно-функціональною характеристикою певної групи і опосередковано несе інформацію про її статичні властивості (К.А. Абульханова-Славська, Б.Д. Паригін, А.В. Петровський, Л.І. Уманський). Доведено, що у поліцейських підрозділах лідерство має особливо велике значення для забезпечення ефективності діяльності як окремої команди, так і органу внутрішніх справ у цілому, у поліцейських департаментах країн Європи та США розвивається новий ефективний вид лідерства – трансформаційне лідерство, і, відповідно, новий тип лідера – трансформаційний лідер.

Управлінські теорії лідерства пройшли значний шлях розвитку від біологічних і теорій середовища, до гуманістичних і ситуаційних підходів.

Біологічні теорії. *Теорія «Великої людини»* (Р. Дженінгс). Базується на припущенні, що окремі люди народжуються сильнішими, розумнішими, більш здатними до того, щоб вести за собою інших. Герої, члени королівських родин, люди, які досягли значного успіху розглядаються як носії природженого таланту і здібностей, що уможливлюють їх підняття над масою інших і досягнення видатних результатів. Найкращі керівники акумулюють у собі визначений перелік загальних для усіх особистих якостей: рівень інтелекту та знань, вражаючу зовнішність, здоровий глузд, ініціативність, соціальну та економічну освіту та високий рівень впевненості у собі. Прибічники цієї теорії підтримують точку зору, згідно якої лідери являються носіями вроджених якостей, які виявляються, незважаючи на специфіку об'єктивних умов діяльності, мають перелік певних лідерських якостей, залишаються у цілому незмінними. Чим повніше представлений комплекс необхідних якостей, тим ефективнішою є діяльність лідера.

Теорія рис (Л. Бернард, У. Бінгхем, О. Тед). Згідно цієї теорії, нащадки видатних людей успадковують цінні задатки від своїх батьків; син короля, його брат, дочка успішно продовжують справу батьків саме завдяки цьому. Доведено, що деякі особистісні риси і властивості дійсно біологічно успадковуються, проте подібний підхід є дуже спрощеним і однозначно підтверджується далеко не завжди.

Теорії середовища. Поведінкова теорія лідерства (Е. Богардус). Згідно цій теорії вирішальне значення у лідерстві має оточуюче середовище. Під впливом сприятливих умов оточення лідер неодмінно з'являється як природний феномен, необхідність, як результат групової діяльності для вирішення певної проблеми, яка постає перед групою. Згідно поведінкового підходу ефективність визначається не особистими рисами керівника, а швидше його поведінкою по відношенню до підлеглих. Ця теорія дозволила ввести таке поняття, як «стиль керівництва та лідерства», та, завдяки цьому, провести класифікацію стилів. Разом з тим, прибічники поведінкового підходу визнають, що ефективність стилю залежить від характеру певної ситуації, коли ситуація змінюється, змінюється й відповідний стиль. В. Франкл наводить приклади того, як лідери з'являлись навіть в умовах концентраційних таборів.

Особистісно-ситуаційна теорія (Е. Вестбург). Дана теорія вперше запропонувала комплексний підхід до теорії лідерства, передбачивши існування низки факторів, від яких залежить формування і розвиток лідерських якостей, причому висновки базувались на ретельних наукових дослідженнях. Е. Вестбург висунув ідею про те, що феномен лідерства обумовлений комбінацією факторів, зокрема афективних (емоційних), інтелектуальних, діяльнісних рис індивіда, а також специфічними умовами середовища, в яких діє людина. Головна ідея теорії полягає у тому, що успіх лідерства залежить від здатності лідера розуміти оточуючих людей і процеси оточуючого середовища і діяти правильно стосовно людей і середовища.

Теорія взаємодії та очікувань (Г. Хоманс, Р. Стогділ). Згідно теорії явище лідерства ініціюється членами групи і є наслідком групового структурування, оскільки подібне структурування дозволяє групі успішно вирішувати численні проблеми, позитивно змінювати групові норми, очікувати від лідера нових ініціатив, слідувати при цьому за ним. Лідерство, за цією теорією, включає в себе ініціювання нових кроків і виконання очікувань членів групи. Довіра до лідера ґрунтується на його здатності виправдовувати очікування, генеровані самим лідером.

Гуманістичні теорії. Гуманістичні теорії лідерства (К. Аргіріс, Р. Блейк і Дж. Моутон, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор). Зазначені теорії сфокусовані на розвитку ефективної організації шляхом «гуманізації» виробничих процесів і умов роботи таким чином, щоб працівники мали змогу водночас задовольняти власні потреби і досягати цілей організації.

Теорія конфлікту (К. Аргіріс). Вказувала на неминучий конфлікт між індивідом та організацією. Він зазначав, що організація найбільш ефективна коли лідер дає працівникам можливість робити вагомий внесок в роботу організації і отримувати визнання за це.

Особистісна теорія (Р. Лайкерт). Засновується на гіпотезі про те, що лідер повинен серйозно враховувати цінності, очікування, уміння міжособистісного спілкування працівників організації, де він працює. Успішний лідер, на думку Р. Лайкерта, адекватно оцінює зусилля працівника і допомагає формувати їх самооцінку. Як завдання, так і фактори взаємовідносин, є важливими і пов'язаними між собою. Таким чином, гуманістичні теорії лідерства пропонують схожі і доволі однотипні шляхи лідерської поведінки і в «чистому вигляді» сьогодні вважаються не достатньо ефективними через обмеженість можливостей управління в ситуаціях, що змінюються.

Ситуаційний підхід. Даний підхід має переваги у порівнянні з попередніми, які пропонували певну модель лідерства як єдину і найкращу. Ситуаційна модель ілюструє більш складний підхід до діагностики і аналізу зовнішніх обставин і багатший набір лідерських впливів. Цей підхід ґрунтується на ідеї взаємозв'язку між рівнем задоволення працівника роботою, оточуючим середовищем і ефективністю діяльності. Базова гіпотеза розглядуваної моделі полягає у тому, що якщо керівнику відомі фактори, які впливають на моральний стан і ефективність роботи працівника, то він може безпосередньо впливати на останні. Ситуаційний підхід до ефективного лідерства

дозволив розробити чотири моделі: Ф. Фідлера, Р. Хауса, П. Херсі та К. Бланчарда, В. Врума і П. Йеттона.

Ф. Фідлер пропонує *ситуаційну модель лідерства*, яка базується на трьох основних постулатах. Перший полягає у тому, що лідерство є ситуаційним за своєю природою і лідер розглядає широке коло варіантів для вибору оптимального. Другий говорить про те, що директивні лідери є ефективними у певних ситуаціях, отже це твердження вступає у протиріччя з гуманістичними теоріями. Третій постулат підтверджує ідею про багатогранність лідерства і про те що різні лідери можуть бути ефективними у різних ситуаціях, тобто можливо і доцільно підбирати лідера під ситуацію.

Ситуаційна теорія Р. Хауса виходить із припущення про те, що поведінка лідера впливає на задоволення працівника і ефективність його діяльності. Головне завдання лідера – винагороджувати працівників з метою досягнення цілей організації, розчищати шлях до цих цілей, усувати перешкоди і поводити себе так, щоб збільшувати задоволення працівників в міру наближення до цілей. Якщо співробітники відчувають, що вони здатні виконувати якісно роботу без вказівок свого боса, вони будуть незадоволені стилем лідерства. Лідер також має змогу націлювати підлеглих на досягнення мети організації, впливає на шлях досягнення цієї мети. Для цього потрібні такі заходи як роз'яснення того, що очікується від підлеглого; надання підтримки, наставництво та зняття перешкод; спрямування зусиль підлеглого на досягнення мети; створення у працівників таких потреб, які може задовольнити лідер; задоволення потреб при досягненні мети. Також в цій моделі розглядаються такі стилі лідерства як стиль підтримки; інструментальний; стиль особистої участі; стиль орієнтації на мету.

П. Херсі та К. Бланчард розробили *теорію життєвого циклу*, згідно якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Теорія концентрує увагу на балансі процесу прийняття рішень керівником і виконавцями. Так, існує п'ять стилів керівництва залежності від ступеню участі працівників у прийнятті рішень: а) керівник особисто приймає рішення; б) керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а лише потім приймає рішення; в) керівник розповідає про проблему тим підлеглим, яких це стосується, вислуховує їхні ідеї і пропозиції, потім приймає рішення, яке може відображати або не відображати вплив підлеглих; г) уся група підлеглих висловлює свою думку та свої ідеї, керівник приймає рішення, зумовлене, або не зумовлене цим обговорюванням; д) прийняття рішень шляхом консенсусу. Для спрощення прийняття рішень лідер використовує ситуаційні критерії, зокрема: якість рішення; наявність достатньої інформації або досвіду для прийняття рішення; ступінь структурованості проблеми; згода підлеглих з цілями організації та їх причетності для ефективного виконання рішення; ступінь мотивації підлеглих досягнути цілей організації; ймовірність конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи тощо.

Модель В. Врума і П. Йеттона (1973) – модель ситуаційного лідерства, відповідно до якої для лідера головним є здатність правильно визначити частку участі працівників у справі прийняття рішення. Автори розробили рекомендації для лідерів, спрямовані на встановлення оптимальної частки участі персоналу у прийнятті рішення у різних ситуаціях, також довели, що прийняття рішень працівниками є важливим чинником збільшення продуктивності праці.

Зазначені теорії, об'єднані в рамках ситуаційного напрямку, мають багато спільного. Так, кожен з авторів оцінює ситуацію як динамічний, еволюційний процес. Лідер та послідовник взаємодіють у певному контексті, який треба зрозуміти та інтерпретувати. Кожне рішення прямо або опосередковано визначає взаємодію між лідером та працівниками, причому ця взаємодія впливає на наступні дії кожного з учасників. Лідер та працівники є взаємозалежними при визначенні змісту і процедури реалізації дій відповідно до попередніх очікувань та ініціативи іншого.

Викликають інтерес зарубіжні концепції, які намагаються поєднати позитивні

моменти усіх перелічених підходів. Найбільшу популярність мають «синтетична теорія», «теорія взаємодії» та багаторівнева ієрархічна модель компетенції керівника. Перша з них розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. Друга розглядає особу та поведінку лідера під кутом вимог та умов його діяльності. Нетрадиційною з погляду попередніх підходів є теорія, яку розробили *Д. Коттер та Р. Бейкер* яка інтегрує ситуаційно-особистісні підходи та охоплює практично всі критерії, запропоновані попередниками для оцінки ефективного лідерства.

Трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Це сучасна модель лідерства, яка увібрала в себе елементи гуманістичної теорії та ситуаційного підходу до проблеми. Вона ґрунтується на передбаченні, плануванні, комунікації, творчості; згуртуванні групи працівників навколо комплексу переконань та цінностей для досягнення чітких і вимірюваних цілей; одночасному розвитку особистості кожного члена групи і колективу в цілому. Трансформаційне лідерство змінює саму природу останнього, перетворюючи його на постійний процес навчання лідера тому, як лідирувати краще і ефективніше, причому трансформаційні процеси торкаються усіх складових феномену лідерства. В першу чергу розвивається сам лідер, який є найактивнішим агентом позитивних змін, покращується розуміння лідером своїх працівників, умов оточуючого середовища, здатність обирати вірний варіант реагування на зміни, які відбуваються в організації. Впливу зазнають також організація в цілому, колектив, середовище, міжособистісні відносини, кожен працівник окремо. Трансформаційний лідер, це не «суперкерівник», його вплив непомітний, але має «хвильовий ефект» – здатність торкатись усіх сторін діяльності співробітників і організації в цілому. Встановлено, що ефект трансформаційного лідерства позитивно позначається на сім'ях працівників і навіть на соціумі в цілому.

Функції трансформаційного лідера забезпечують більший вплив на розвиток індивідів та організації, у якій вони працюють. Дослідження показало, що це такі функції як а) створення бачення перспектив і цілей розвитку; б) розробка стратегії багатостороннього мислення і планування; в) сприяння розвитку кожного працівника і команди підрозділу в цілому; г) сприяння розвитку організації; д) захист працівників від деструктивних сил і тенденцій; е) захист організації від деструктивних сил і тенденцій; ж) сприяння пошуку консенсусу між різними групами; з) створення системи організаційних цінностей і субкультури; і) розвиток інтуїції та розуміння процесів; к) мотивація людей до дії.

Традиційно лідерські ролі поділяються на три головні категорії – міжособистісні, інформаційні та прийняття рішення. Теорія трансформаційного лідерства стверджує, що дві останні ролі є базовими функціями управління, хоча можуть бути властивими також лідерству, отже зазначений перелік трьох традиційних ролей залишає поза увагою важливий вимір, від якого у вирішальній мірі залежить успіх і ефективність лідерства – психологічний, який включає ролі комунікатора, радника і консультанта.

Роль **комунікатора** передбачає виконання лідером низки функцій, зокрема: вивчення працівників; створення власного іміджу; сприяння створенню корпоративного іміджу; розуміння потреб працівників; турботу про працівників; визнання заслуг працівників; управління емоціями; вирішення міжособистісних конфліктів; побудову ефективних взаємовідносин; підтримку почуття власної гідності у працівниках; підтримку і підбадьорювання інших. Як **радник** лідер виконує такі функції як: допомога у визначенні власних проблем; допомога у постановці реальних цілей; допомога у оцінці ефективності планування; мотивація працівників на необхідні

дії; підтримка працівників у досягненні їх планів; винагорода за успіхи і досягнення; протидія випадкам неефективної роботи; допомога власним досвідом; навчання працівників; формування у працівників готовності до досягнення нових цілей; оцінка ефективності роботи і зворотній зв'язок. Роль **консультанта** передбачає виконання представницьких обов'язків при зв'язках з громадськістю; надання консультацій; розробку системи корпоративних цінностей, делегування повноважень з метою досягнення цілей через інших, сприяння процесам групового і командного розвитку, роз'яснення норм, цінностей і очікувань, оцінка проблем і потреб організації, вплив на працівників з конфліктною поведінкою, аналіз поточної інформації, планування.

Значний теоретичний інтерес представляють дослідження психологічного портрету трансформаційного лідера. Аналізу структури особистості здібного організатора присвячено чимало робіт. Так, за Л.І. Уманським, можна визначити дві групи рис – загальні та специфічні. До першої з них автор відносить: спрямованість особистості: ділову, емоційну та егоїстичну; її підготовленість особистості: знання, вміння, навички та досвід; загальні якості особи: практичність, глибина розуму, товариськість, активність, ініціативність, наполегливість, витримку, працездатність, спостережливість. До другої групи належать: організаторські риси: психологічна вибірковість, практичність; психологічна спрямованість розуму, психологічний такт; емоційно-вольовий вплив: суспільна енергійність, вимогливість та критичність; здібність до організаторської діяльності.

Деякі дослідники (Р. Крейтнер) поєднують якості керівників у п'ять груп: професійно-ділові, організаційно-адміністративні, вольові, здібність підтримувати оптимальні стосунки з оточуючими, моральні якості. Нами розроблений перелік індивідуальних рис і якостей сучасного трансформаційного лідера. Пропонований психологічний портрет побудований на врахуванні низки ознак і характеристик лідера, яка охоплює емоційно-вольові властивості, здібності, комунікативні якості тощо.

Наведемо схему **портрета трансформаційного лідера**.

1. Загальна характеристика лідера. Трансформаційний лідер рішучий, критичний, комунікабельний, здатний передбачувати події, створювати і поліпшувати майбутнє для себе, інших працівників і організації в цілому. Він має чітку систему особистісних цінностей і переконань, тверду життєву позицію, що дозволяє проявляти свої лідерські якості у складних, нестабільних, полярних, швидко змінюваних ситуаціях. Трансформаційний лідер має чітко визначені цілі, перспективи, стратегію дій, які ґрунтуються на глибокому розумінні людей, знанні культурних, політичних, економічних процесів, що відбуваються в оточуючому середовищі, природи і сутності змін. Він відповідальний і здатний пробуджувати почуття відповідальності в інших працівниках організації, постійно працює над виробленням нових знань і умінь в галузі розвитку людських ресурсів, організації в цілому, міжособистісного спілкування, консультування і вирішення проблем.

2. Вимоги до стану здоров'я. Трансформаційний лідер має відмінний фізичний стан, оскільки у процесі діяльності постійно зустрічається із складними і стресовими ситуаціями. Виконання функцій потребує значних затрат нервової та фізичної енергії, тому лідер повинен постійно підтримувати свій стан, правильно харчуватись, уникати шкідливих звичок.

3. Вимоги до індивідуально-психологічних якостей. Здатність до самоконтролю і до управління самим собою; здатність організовувати інших і управляти процесами змін; впевненість у собі, здатність сприймати негативний результат; бімодальне мислення, уміння розглядати проблему на макро- і мікрорівнях; оптимальне поєднання інтелекту та інтуїції при вирішенні проблем; розумова швидкість та креативність, здатність швидко приймати вірні рішення у ситуації, що змінюється; концентрація і витривалість уваги, здатність працювати впродовж годин; стійкість до дії стресогенних факторів; здатність вчитися на помилках; здатність

передбачати події і ставити чіткі перспективні цілі; здатність планувати і чітко слідувати плану; уміння оцінювати результат за якісними і кількісними показниками, схильність до перфекціонізму; уміння налагоджувати партнерські відносини, особистий «магнетизм» і харизма; інноваційні підходи, дивергентність мислення, здатність бачити декілька шляхів вирішення проблеми; прагнення і здатність набувати нові знання і уміння; здатність на 100% реалізовувати власний потенціал і позитивні риси; здатність націлювати інших на досягнення результату, оптимально розподіляти завдання серед членів команди; уміння розвивати потенціал працівників організації, створювати умови для такого розвитку; здатність націлювати інших на розумний ризик; прагнення до постійного навчання і самоосвіти; критичність розуму, здатність об'єктивно оцінювати позитивні і негативні сторони певного вибору чи рішення; гнучкість розуму, здатність переформулювати завдання.

За даними зарубіжних авторів, новий вид лідерства в поліцейських організаціях є ефективнішим за традиційні підходи, дозволяє поліпшувати соціальних функцій поліції, упередження конфліктів, стресів, невдоволень працівників організації.

Питання 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В ОВС

Оригінальну модель стилів керівництва запропонували Р. Блейк і Дж. Моутон. Вони побудували «решітку менеджменту», яка наочно показує динаміку розвитку менеджменту в напрямі до лідерства (Рис.3.1).

Піклування про людей

Сільський клуб	Командний менеджмент
Середина дороги	
Немічний менеджмент	Науковий менеджмент

Піклування про результат

Рис. 3.1. Стилi управління (Р. Блейк і Дж. Моутон)

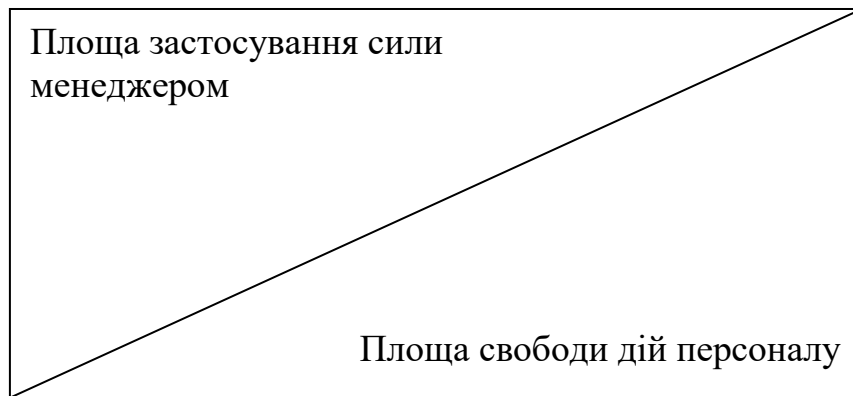
На малюнку показано п'ять стилів керівництва, які можуть бути охарактеризовані таким чином: немічний менеджмент – піклування лише про необхідну роботу за умови мінімуму зусиль; науковий менеджмент – концентрація на максимальній ефективності при мінімальному піклуванні про людський фактор; сільський клуб – увага до потреб людей заради добрих і дружніх відносин без належного піклування про досягнення результату діяльності; середина дороги – прагнення досягти прийнятних результатів з одночасним бажанням задовольнити людей; командний менеджмент – спільне прагнення досягти максимальних результатів діяльності шляхом повної реалізації потенціалу всіх членів команди і кожного окремо.

Іншу модель стилів керівництва запропонував Р. Танненбаум і базується вона на протиставленні сили або домінування з боку керівника і підкорення з боку персоналу. Автор пропонує реальний континуум лідерських стилів від автократичного

(домінантного) до демократичного (за участю персоналу), заснований на співвідношенні сили лідера і команди з рисунка 3.2. видно, що автор вирізняє сім стилів: 1. Вирішення і оголошення – менеджер сам вирішує, що робити, а потім повідомляє персоналу організації; 2. Вирішення і схвалення – менеджер сам приймає рішення і переконує персонал погодитись; 3. Презентація і запрошення до запитань – менеджер пропонує план дій, потім запитує, чи є запитання або коментарі; 4. Презентація пробного рішення – менеджер презентує орієнтовне рішення і запитує про пропозиції до нього; 5. Пошук пропозицій до планування – група співробітників шукає і обговорює пропозиції перед тим, як менеджер затвердить план; 6. Окреслення умов і запит групового рішення – менеджер окреслює умови завдання, але команда вирішує, що і як робити; 7. Командне вирішення проблеми – менеджер - член команди і рішення обговорюється і приймається усіма на рівних умовах і правах.

Авторитарний

Демократичний



Мал. 7. Стилі управління (Р. Тенненбаум)

Значний вплив на розвиток сучасних уявлень про стилі керівництва мали дослідження К. Левіна, проведені в кінці 30-х років 20 століття. Ним виділено три основні стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний. Ця типологія практично відтворюється у сучасних зарубіжних концепціях, зокрема, Р. Лайкерта, який виділяє чотири стилі – експлуататорський авторитарний, доброзичливий авторитарний, консультативно-демократичний і партисипативний, а також К. Бланчарда і П. Херсі, які вирізняють чотири основних стилі керівництва: директивний, авторитарний, демократичний і делегуючий (дозволяючий). Дана класифікація, в принципі, є спрощеним варіантом попередньо розглянутої концепції К. Левіна.

Розглядаючи їх окремо, зазначимо, що змістовне насичення понять «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний» (стиль) здійснювалось не лише за школою К.Левіна, але й іншими дослідниками.

Зокрема, **авторитарний (автократичний) стиль відноситься до стилю, що базується виключно на використанні влади.** Він припускає недбайливість виконавця і тому будується на найдокладнішому плануванні робіт і суворому контролі, на чітких розпорядженнях.

При авторитарному стилі:

- делегування повноважень здійснюється лише знизу догори;
- інформація, надана виконавцям, містить яскравий характер «величності» керівника;

- рішення керівником приймаються однозначно самостійно й одноосібне, на основі лише власного бачення, знань, кваліфікації, думки ж підлеглих, як правило, не враховуються.

До позитивних наслідків такого стилю керівництва можна віднести:

- дисциплінованість виконавців;
- мінімальний час проходження команди і її незначна мінливість (оскільки виконавцю не потрібен час на роздуми та інтерпретацію вказівки);

- при достатній кваліфікації керівника вдається уникнути типових помилок і безглузвих втрат (в екстремальних умовах – людських);

- можливість нівелювати вплив невисокого професіоналізму деяких виконавців на кінцевий результат роботи;

- при налагодженій системі надання розпоряджень і їх виконання мета досягається швидше, а результати, як правило, відзначаються точністю.

До негативних характеристик авторитарного стилю відносяться такі:

- робота здійснюється під гаслом «Мета – первинна, засоби – вторинні»;

- заборона та покарання превалюють над заохоченнями;

- досить часто вищий керівник втручається в справи підлеглих керівників (в основному з метою «зразкового» покарання), порушуючи тим самим принцип єдиноначальності. Керівник полюбить, як правило, «виховувати» підлеглих і нерідко намагається втручатись в їх особисте життя;

- відсутні умови розвитку творчості й ініціативи підлеглих;

- підлеглі не набувають досвіду самостійного прийняття рішень у несподіваних чи позаштатних ситуаціях;

- керівник з таким стилем може припуститися помилки, але ніхто не зможе вказати йому на це, звикнувши до сліпої покори, що призведе до повного краху конкретного заходу.

Позиція керівника – «поза і над» групою – найчастіше ефективна в екстремальних умовах діяльності і в складних умовах адаптації членів групи до нового виду діяльності.

Демократичний стиль ґрунтується на принципі консультування і допомоги підлеглим.

Характерні риси:

- відношення виконавця до роботи позитивне та компетентно-ініціативне. Плануються, в основному, кінцевий термін та очікуваний результат роботи; контроль здійснюється лише щодо значущих проміжних етапів роботи;

- припускається сумісне обговорення проблеми як по горизонталі, так і по вертикалі;

- делегування повноважень здійснюється не тільки знизу догори, але і зверху вниз;

- інформація, яка доводиться до відома підлеглих, є цілком достатньою для самостійного і правильного прийняття рішення самим виконавцем;

- рішення керівником приймаються одноосібно, але з урахуванням результатів колегіального обговорення в групі;

До позитивних результатів такого стилю керівництва можна віднести:

- стимулюються відповідальність і творчість виконавців;

- здійснюється адаптація розпоряджень до реальних умов;

- стимулюється підвищення кваліфікації співробітників і, відповідно, виникає можливість підготовки кадрів на висування;

- відзначається велика пристосованість колективу до різних нестандартних ситуацій;

- виявляється зацікавленість виконавців у кінцевому результаті;

- товариші по службі сприймаються насамперед як одностуді і колеги по роботі;

- підвищується активність співробітників щодо нововведень.

Негативними ж сторонами демократичного стилю є те, що:

- дисциплінованість виконавця суттєво залежить від його самосвідомості, а тому свобода вибору може бути використана несумлінними співробітниками для

забезпечення позиції відступу від дорученої справи і відповідальності, або прояв довіри може сприйматися як слабкість керівника;

- час проходження вказівки і її можливі суб'єктивні перекручення (адаптованість) значні, а це не завжди має позитивне значення;

- однією з основних складових авторитету керівника при такому стилі керівництва є його професіоналізм, однак сама система демократичного стилю може сприяти несумлінним підлеглим-професіоналам в приниженні авторитету керівника;

- не виключений вплив виконавців з невисокою кваліфікацією на кінцевий результат роботи;

- фактично відсутня можливість негайного виявлення і виправлення помилки, припущеної виконавцями в період між звітними термінами.

Позиція керівника – «всередині» групи – є достатньо ефективною і використовується в широкому спектрі різнобічних службових ситуацій.

Ліберальний стиль ґрунтується на принципі партнерства з підлеглими.

Характерні риси:

- однією з основних рушійних сил життєдіяльності людини є потреба в самоактуалізації; стиль керівництва скеровано на планування і контроль лише результатів виконаної роботи;

- дискусії та обговорення – основний спосіб прийняття рішень;
- делегування повноважень здійснюється згори донизу значно інтенсивніше, аніж знизу нагору;

- інформація доводиться до підлеглого без обмежень;
- думки підлеглих однаковою мірою враховуються при ухваленні остаточного рішення.

До позитивних рис такого стилю керівництва можна віднести наступне:

- стимулюються самостійність, відповідальність і творчість виконавців;
- кожна задача сприймається, осмислюється й адаптується до наявних можливостей;

- формується індивідуальний стиль роботи співробітників;
- утворюються окремі напрями (групи) за принципом продуктивної конкуренції та співробітництва;

- з'являється великий кадровий резерв для просування по службі;
- створюється значний інтелектуальний потенціал;
- у кінцевий результат, як правило, виконавцями вкладається особистісний зміст;

- найчастіше працює механізм самомотивації, що обумовлює високу продуктивність праці;

- колектив здатний вирішувати найскладніші задачі в стислий термін.

До негативних сторін ліберального стилю крім того, що вже зазначалося щодо демократичного стилю, можна віднести наступне:

- конкуренція між співробітниками може перейти з професійної сфери в суто особистісну, що не сприяє згуртованості групи;

- складність об'єктивної оцінки результатів праці (як правило через високу інтелектуальну ємність продукту) найчастіше обумовлює необ'єктивність керівника в розподілі заохочень і покарань;

- досягнення спільного рішення та порозуміння вкрай важке;
- виникають спроби перехопити керівництво у офіційного керівника;
- деякі розділи робіт плануються і здійснюються, перш за все, в особистих інтересах, а не в інтересах загальної справи.

Позиція керівника – «разом» із групою – досить ефективна і, як правило, використовується в групах з високим освітнім цензом і з високим кваліфікаційним, професійним рівнем персоналу.

Необхідно звернути увагу на те, що в цілому поняття "стиль лідерства" і "стиль керівництва" збігаються не завжди, а тому і зробимо ряд застережень.

По-перше, поняття стиль лідерства і стиль керівництва фактично збігаються якщо:

- йдеться про персону керівника;
- йдеться про підходи керівника до планування, контролю і способу ухвалення рішення;
- загальна спрямованість діяльності керівника відносно підлеглих має на меті згуртувати групу і вмотивувати кожного її члена на досягнення загального позитивного результату.

По-друге, докладно наведений перелік позитивних та негативних характеристик стилів керівництва обумовлений тим, що прихильники того чи іншого стилю найчастіше свідомо гіпертрофують якості прийнятної для них стилю керівництва, що заважає об'єктивно їх оцінити.

По-третє, аналіз практики управління персоналом свідчить, що ефективний керівник повинен навчитися користуватися усіма стилями, методами і заходами впливу, відповідно до конкретної ситуації.

Про те стиль керівництва визначається не тільки індивідуально-психологічними особливостями керівника, але і вимогами ситуації. Ключовим моментом для успішності діяльності керівника вважається співвідношення між такими параметрами, як тип завдання, що вирішується підрозділом, структура посадових повноважень і відносини в системі «керівник-підлеглий». Вибір оптимального стилю керівництва визначається характером задачі, яка вирішується колективом. Зокрема, якщо це творча задача при відсутності чітких критеріїв оцінки результатів її рішення, то керівник повинен використовувати колегіальний стиль. У іншому випадку йому не вдасться створити творчу атмосферу, а сам він ризикує бути не сприйнятим колективом як керівник.

Стиль управління кожного керівника складається під впливом його професійної приналежності і компетентності, темпераменту, особливостей характеру, комунікабельності, рівня розвитку колективу, відповідних традицій і відомчих норм.

Для ефективного керівництва також є першочергово важливим зв'язок між стилем керівництва і відносною зрілістю виконавців, групи або ж конкретного працівника. При цьому саме поняття зрілості розглядається не як стала характеристика суб'єкта діяльності, а як динамічне утворення, що залежить від конкретної ситуації. У зв'язку з цим необхідно відзначити, що жоден із згаданих стилів керівництва ізольовано від конкретної ситуації не може бути оптимальним.

Досвідчений керівник використовує окремі елементи різних стилів, виходячи з вимог об'єктивних законів розвитку колективу і специфіки завдань, які вирішуються, особливо в екстремальних ситуаціях. Але оптимальний стиль завжди припускає наявність у керівника умінь орієнтуватися в ситуації, психологічну проникливість та уважність до людей, гнучкість мислення.

Отже, можна зробити висновок, що найкращий стиль керівництва визначається такими показниками: мінімізація, комплексність, системність впливу; його внутрішня несуперечливість.

Мінімізація впливу в керівництві полягає у використанні закономірностей регульованої системи для того, щоб при незначних і своєчасних втручаннях сила природних організаційних і групових процесів підсилювала вплив, а не нейтралізувала його. Цьому також сприяє гнучкість поведінки, її динамічність, а загалом – активна позиція керівника.

Системність впливу означає, що максимальний ефект може бути досягнутий лише в разі орієнтованості на комплекс організаційних процесів в цілому. Системність реалізується через орієнтацію на всі групи факторів, актуальних для відповідного рівня компетенції керівника, тобто слід говорити про широку орієнтацію цілей керівника.

Комплексність впливу припускає, що його ефективність буде тим більшою, чим повніше він буде орієнтований на весь комплекс мотивів, що спонукають і регулюють діяльність співробітників. Комплексність забезпечується орієнтацією на широкий спектр засобів і методів впливу, характерних як для інституціональних, так і для формальної-неформальної підсистем.

Внутрішня несуперечливість впливу забезпечується тим, що стимули, які використовуються комплексно, не викликають протилежних ефектів. Несуперечливість має місце при використанні сформованих прогностичних навичок, особливо стосовно соціальних, соціально-алогічних і психологічних наслідків прийнятих рішень. У будь-якому випадку оцінку стилю керівництва варто проводити з урахуванням його активності, гнучкості і динамічності.

Таким чином, оптимальний стиль керівництва впливає із багатьох факторів, основними з яких є характер вирішуваних завдань, рівень розвитку групи, індивідуальні особливості керівника та особливості спілкування.

ВИСНОВКИ

Отже, ефективність стилю керівництва визначається не тільки кінцевими результатами діяльності системи, але й способами та прийомами їх досягнення. Стиль цей може бути оцінений як оптимальний тільки в контексті суспільних відносин, оскільки він формується під впливом ідейно-політичних, соціально-економічних і етично-психологічних чинників, обумовлених безпосередньо або у вирішальному ступені соціальною природою суспільства. Будучи втілені переважно в нормативних актах, вони виражають фундаментальні вимоги до діяльності керівника, фіксуючи тим самим межі його волевиявлення. Певним чином на формування стилю впливають віковий і статевий склад колективу, загальноосвітній рівень і рівень кваліфікації його працівників. Тому істотне значення для затвердження необхідного стилю роботи і забезпечення високоефективної управлінської діяльності набувають особисті якості керівника. Якби стиль керівництва у всіх управлінських системах вдалося підняти до рівня тих, де він реалізується в своїх найрезультативніших формах, то це привело б до помітного підвищення ефективності управлінської діяльності, а вслід за цим і всього процесу управління.

ТЕМА 5. ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ

ПЛАН

Вступ

1. Загальна характеристика екстремальності в діяльності керівників ОВС.
2. Чинники екстремальної управлінської поведінки.
3. Психологічні засади розв'язання конфліктів у сфері управлінської діяльності ОВС.
4. Поняття стрес та дистрес. Роль управлінця в подоланні стресів.

Висновки

Література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков. Титул, 2007. – С.374-383.
2. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
3. Волошина О.В., Безверхня Г.С. Психологія управлінської діяльності в екстремальних ситуаціях //Психологічні технології в екстремальних видах діяльності: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції м. Донецьк, 20-21 травня 2010 року. – Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім.Е.О.Дідоренка, 2010. – С.71-74.
4. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях: учеб.пособие для студ.высш.учеб.заведений/ В.Н. Смирнов. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – С.39-42.
5. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.

Вступ

Управлінська діяльність в сучасних умовах має конфліктогенний, стресовий характер. Тобто фахівцями встановлено, що суб'єкти управлінської діяльності практично постійно працюють в умовах нервово-психічного перевантаження. З часом, при відсутності реабілітаційних та профілактичних заходів, це призводить до невідворотних втрат фізичного здоров'я і професійної деформації особистості.

Зазначені обставини суттєво підкреслюють актуальність проблем психологічного забезпечення управлінської діяльності, зокрема таких, як науково обґрунтований підбір керівного складу ОВС всіх рівнів, психологічно грамотна організація процесу управління діяльністю ОВС, професійно-психологічна підготовка і підвищення кваліфікації керівників. Що ж стосується останнього, то хотілось особливу увагу привернути до необхідності оволодіння управлінцями стійкими навичками саморегуляції і самовиховання. Ці процеси є невід'ємною складовою професіоналізму в управлінні і повинні бути самостійною ціллю вдосконалення особистості керівника.

Професійно-психологічна значущість вказаних процесів і зумовлює необхідність детальніше розкрити їх зміст та механізми.

Питання 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКСТРЕМАЛЬНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОВС

Поняття «екстремальний» (від лат. *extremum* – крайність) вживається для об'єднання понять максимуму й мінімуму. При вживанні поняття «екстремальність» зрозуміло, що мова йде не про нормальні, звичайні умови діяльності, а про істотно відмінні від них обставини. Екстремальність може створюватися не тільки «максимізацією», а й «мінімізацією» (прикладом можуть служити дослідження в області авіаційної й космічної психології, присвячені проблемі функціонування психіки людини в умовах сенсорної ізоляції). Екстремальність обумовлюється не тільки інтенсивністю впливів на людину, але й іншими параметрами: якісна своєрідність середовища, у якій може проходити людська діяльність (впливу температури, баричні, тобто пов'язані зі зміною тиску, гіпоксія – недостача кисню; гіподинамія – обмеженість рухів і т.п.); характер впливів (неприємність, монотонність і т.п.); об'єктивна складність самого завдання (переробка величезних потоків інформації, необхідної для виконання тих або інших дій, відволікаючі впливи, високий темп роботи й т.п.).

Одним з найважливіших факторів екстремальності є час. Вважається, що цей фактор може істотно визначати екстремальність впливу й, отже, ступінь напруженості, а також її ефект. Це пояснюється тим, що доступний людині оптимальний темп діяльності в різних осіб неоднаковий, і перехід через індивідуальні межі цього темпу веде до виникнення психічної напруженості.

Ефект впливу обумовлений також особливостями особистості й ситуації. Так, безпосередня небезпека для життя, сильний біль, які визнаються екстремальними, можуть не бути такими у зв'язку з виконанням певної соціальної ролі, переживанням почуття патріотизму, за релігійними мотивами тощо.

Науковими дослідженнями доведено, що мотиваційні, інтелектуальні й інші психологічні характеристики особистості, життєвий досвід, знання й т.і. істотно коригують вплив об'єктивних характеристик впливу.

Останнім часом поняття «екстремальність» стало вживатися досить часто як умова, що породжує емоційний стрес, тим часом традиційно воно позначає лише надзвичайний вплив, крайні граничні значення.

Таким чином, екстремальність – такий стан умов життєдіяльності, який небезпечний для життя та здоров'я і при його усвідомленні виникає психоемоційна напруженість.

Класифікація екстремальних ситуацій в діяльності керівника ОВС.

1) За функціональністю:

1. Протиборство зі злочинцем.
2. Проведення оперативно-розшукових заходів та слідчих дій.
3. Процес вирішення конфліктів між громадянами.
4. Вчинення групових порушень громадського порядку.
5. Протиправне використання громадянами джерел підвищеної безпеки.
6. Тривалі та інтенсивні навантаження.
7. Прийняття управлінського рішення.
8. Дія природних та техногенних чинників.

2) За тривалістю: швидкоплинні та довготривалі.

3) За ймовірністю:

1. Викликані „невизначеністю” – прийняття альтернативних рішень.
2. Що потребують постійної готовності до дій.
3. Засновані на надходженні ймовірно недостовірної інформації.

4) За причинною зумовленістю (детермінацією):

1. Обстановочно-ситуативні (матеріальні – об’єкт, час, погода, стихійність явища, невизначеність).

2. Діяльнісні (фаховий напрям, професійні вміння, прийняття рішення, монотонія і раптовість, організованість-дезорганізація, ризик, працездатність, інформація).

3. Особистісні (індивідуальні особливості, психічні стани, досвідченість, акцентуйовані риси характеру).

Вплив екстремальних умов складається не тільки із прямої, безпосередньої загрози життю людини, але й опосередкованої, пов’язаної з очікуванням її реалізації.

Оцінюючи травмуючий вплив різних несприятливих факторів, що виникають в описаних умовах, на психічну діяльність керівника ОВС, варто відрізнити непатологічні психоемоційні реакції людини на екстремальну ситуацію від патологічних станів – психогеній.

Для перших характерна пряма залежність від ситуації, як правило, невелика тривалість, збереження працездатності (вона може бути знижена), можливість спілкування з оточуючими й критичного аналізу своєї поведінки.

Існують чотири ключових поняття, за допомогою яких у сучасній психології описуються ці критичні життєві ситуації: «конфлікт», «фрустрація», «криза» і «стрес».

На змісті понять «конфлікт» і «стрес» більш детальніше ми зупинимось під час розгляду наступних питань лекції.

Під «фрустрацією» розуміється психічний стан зростаючого емоційно-вольового напруження людини, зумовлений об’єктивно нездоланими (чи суб’єктивно уявленими) бар’єрами на шляху до поставленої мети. Стан фрустрації супроводжується різними негативними емоційними переживаннями: розчаруванням, гнівом, тривогою, які виникають в ситуації конфлікту, коли здійсненню важливих планів раптово починає перешкоджати певний фрустратор. Стан фрустрації породжує у людини такі типові реакції: а) агресію на дію фрустратора; б) агресію, спрямовану на уявлювану причину фрустрації та в) агресію, спрямовану на себе. Таким чином, фрустрація негативно впливає на розвиток особистості керівника ОВС і призводить до закріплення таких негативних рис як агресивність, пасивність, невпевненість в собі, тривожності тощо.

Криза розуміється найчастіше як криза життя, критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху. Психологічна криза – це неможливість здійснювати цикл самореалізації свого задуму. При цьому немає порушень функцій мозку, людина практично здорова. Зовнішні обставини дають можливості, при яких людина може діяти, як і раніше. Але розвивати колишню активність він уже не може через внутрішні психологічні причини, вона як би втратила розуміння й почуття, що їй це потрібно. Такий стан супроводжується інтенсивними, часто негативними емоціями. Можливі важкі й навіть трагічні вчинки як результат важкої хвороби; при якій людина може виявитися психологічно травмованою на все життя.

Але можливі й прямо протилежні наслідки кризи, коли людина може стати більше зрілою, зібраною, доброю, людяною, сильною, сміливою і мудрою; піднятися на новий щабель у своєму розвитку.

Людина протягом свого життя не один раз переживає психологічні кризи. Виділяють різні види криз залежно від причини, наприклад кризи різкої зміни роботи, професії, відриву від родини, виходу на пенсію, зміни (зниження або різкого підвищення) соціального статусу. Можна виділити кризи вікові, за соматичними підставами (хвороба), соціально-статусні (рольові) і внутрішнього росту.

Теорія криз з’явилася на психологічному обрії порівняно недавно. Початок був покладений статтею Е. Ліндемана, опублікованої в 1944 році й присвяченої аналізу гострого горя. На думку декількох закордонних психологів, на теорію криз вплинули чотири наукових течії:

- теорія еволюції і її додатка до проблем загальної й індивідуальної адаптації;
- теорія досягнення й росту людської мотивації;
- підхід до людського розвитку з погляду життєвих циклів;
- інтерес до оволодіння екстремальними стресами.

До основоположних джерел теорії криз відноситься психоаналіз (і в першу чергу такі його поняття, як психічна рівновага й психологічний захист), деякі ідеї К. Роджерса, а також теорія ролей.

Дослівно «криза» (krisis) у перекладі із грецького означає рішення, поворотний пункт, результат. У психології ця категорія розуміється:

- по-перше, як життєва криза, тобто поворотний момент у житті людини, а не суспільства;
- по-друге, як важкий перехідний стан, викликаний хворобою, стресом, травмою й т.п.; як емоційно значуща подія або радикальна зміна статусу в персональному житті.

Таким чином, **криза** – це складний перехідний стан, що виникає в умовах неможливості (або утрудненості) жити, як колись, і незнання, як жити далі, котре пов'язане з болісним переживанням свого нового «Я». При цьому немає порушень функцій мозку, людина практично здорова. Зовнішні обставини дають можливості, при яких людина може діяти, як і раніше. Але розвивати колишню активність вона вже не може через внутрішні психологічні причини, вона як би втратила розуміння й почуття, що їй це потрібно. Такий стан супроводжується інтенсивними, часто негативними емоціями. Можливі важкі й навіть трагічні вчинки як результат важкої хвороби; при якій людина може виявитися психологічно травмованою на все життя.

Але можливі й прямо протилежні наслідки кризи, коли людина може стати більше зрілою, зібраною, доброю, людиною, сильною, сміливою і мудрою; піднятися на новий щабель у своєму розвитку. До такого різновиду психологічних криз відноситься кризи професійного становлення, в тому числі керівників ОВС. Ці кризи можуть і не усвідомлюватися, але від цього вони не перестають існувати й впливати на всю життєдіяльність керівника.

Під кризою професійного становлення керівника ОВС ми розуміємо відносно нетривалі за часом (до року) періоди кардинальної перебудови особистості керівника міліцейського підрозділу, обумовлені внутрішніми протиріччями й незадоволеністю своєю управлінською діяльністю.

Перебудова, що відбувається в структурі професійної свідомості керівника ОВС, переорієнтація на нові цілі, корекція й оцінка соціально-професійної позиції проєктують зміну способів виконання діяльності, ведуть до зміни взаємин з навколишніми, а в окремих випадках – до зміни професії. При характеристиці таких криз, як правило, аналізуються труднощі професіоналізації особистості, суперечливість управлінської діяльності й колізії кар'єри.

До причин, що породжують кризи професійного становлення, звичайно відносять наступні:

- *незадоволеність своїм соціальним і професійним статусом, поступові якісні зміни способів виконання діяльності.* У будь-якого керівника настає момент, коли подальше освоєння діяльності вже неможливе без корінної її перебудови; йому стають тісними колишні професійні рамки й він намагається їх розширити;
- *соціально-економічні умови життєдіяльності людини.* До таких умов відносять скорочення штатів, а іноді й організації, незадовільну оплату праці, соціальну незахищеність тощо. На формування криз професійного становлення керівника може вплинути погіршення здоров'я, професійна утом, інтелектуальна безпорадність, синдром «емоційного вигорання». Нерідко кризи такого роду виникають при вступі в нову посаду, атестації тощо;

- *надмірна поглиненість в професійну діяльність.* Керівництво як діяльність заміняє керівникам усе – родину, друзів, радість спілкування, вільний час, захоплення. Поступово в них починає спостерігатися так званий «технократичний підхід» до рішення управлінських проблем. Вони порушують професійну етику, стають конфліктними, проявляють надмірну твердість у взаєминах з підлеглими й колегами. Як наслідок, виникає стан професійної апатії й пасивності, депресія тощо.

Як же перебороти кризу професійного становлення? Немає відповідей, однакових для будь-яких ситуацій. Відзначимо лише, що керівник, який підвищує свою психолого-педагогічну компетентність та кваліфікацію, прагне реалізувати себе в діяльності, керівник, який є лідером не тільки у своїй організації, але й на своєму суперечливому життєвому шляху, має всі шанси успішно перебороти і цю кризу.

На відміну від непатологічних реакцій психопатологічні, психогенні розлади є хворобливими станами, що заважають їй продуктивно спілкуватися з іншими людьми, цілеспрямовано діяти.

З аналізу загального стану людей необхідно зробити важливий висновок – переважна більшість людей внаслідок психогенних розладів є практично непрацездатними (особливо в перший період розвитку екстремальної ситуації). Це змушує поставити запитання про вивід цих людей з першою ж нагодою із зони екстремальних впливів. Рішення про заміну фахівців, особливо керівників, повинне прийматися з урахуванням індивідуальної оцінки їхнього стану. У ряді випадків припустима не заміна фахівців і керівників, а тимчасове прикомандирування до них відповідних дублерів (така система повністю виправдала себе в зоні Спитакського землетрусу у Вірменії).

Питання 2. ЧИННИКИ ЕКСТРЕМАЛЬНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ

Знаходження людини в екстремальній ситуації має певні особливості поведінки, а саме: *високий рівень регуляції* (адаптивна поведінка) поліпшуються регулюючі функції психіки, своєчасно прогнозуються в враховуються зміни обставин, оперативно застосовуються необхідні прийоми та засоби дій, підвищується волюва керованість діяльністю та її загальна ефективність; або ж *низький рівень регуляції* (неадаптивна поведінка) порушується впорядкованість психічних процесів, послідовність і точність виконання прийомів та дій, ігнорується набутий у процесі професійної діяльності досвід, спостерігається стереотипність рухових реакцій без ситуативної необхідності в них чи уповільненість дій аж до повного заціпеніння.

Як уже зазначалося раніше, екстремальні умови діяльності, в яких нерідко доводиться діяти працівникам ОВС, з психологічної точки зору характеризуються сильним психотравмуючим впливом. Цей вплив може бути потужним та одноразовим (застосування зброї, затримання озброєного злочинця, стихійне лихо) або інтенсивним і багаторазовим, який потребує суттєвої адаптації до постійно діючих джерел напруженості (несення служби при надзвичайних обставинах, у регіонах збройних конфліктів). Відзначаючись різною мірою раптовості, масштабності, він може бути джерелом об'єктивно- та суб'єктивно-обумовленого психоемоційного напруження (через недостатню психологічну підготовленість, низьку емоційну стійкість тощо). Крім цього, значній частині персоналу ОВС (як керівникам ОВС, так і підлеглим) притаманний своєрідний прояв професійної деформації – *соціально-психологічна анестезія*, сутність якої полягає у втраті пильності щодо можливих шкідливих наслідків контакту з небезпечними факторами соціального та природного середовища, а також у зниженні чутливості стосовно станів та намірів об'єктів службового інтересу, що також може актуалізувати психотравмуючий вплив.

Враховуючи суттєве та стабільне зростання чинників екстремальності професійної діяльності правоохоронців в сучасних умовах та відповідне посилення вимог стосовно професійно-психологічної надійності персоналу ОВС, особлива увага психологічних досліджень має бути сконцентрована на розвитку теорії екстремальної діяльності та практичній реалізації доцільних заходів щодо формування та розвитку параметрів професійної надійності. До кола найбільш актуальних проблем такого роду досліджень відноситься проблема формування особистості керівника органу внутрішніх справ, професійна діяльність якого в напружених ситуаціях переважним чином визначає ефективність вирішення складних оперативно-службових завдань.

Безумовно, всі чинники, що впливають на персонал, діють і на керівників, але до них додаються і деякі особливі, окреслені нами нижче, суто управлінські чинники.

Управлінський (командирський) обов'язок – нелегкий психологічний вантаж. Це не просте усвідомлення обов'язку громадянина і правоохоронця, але і обов'язок уповноваженої державою особи, що вимагає бути завжди на висоті моральності, професіоналізму, правової волі, культури. Керівник – головний фахівець з вирішення поставлених завдань, безпосередній організатор їх рішення, відповідальний за людей, за стан дорученої ділянки роботи. Екстремальна обстановка багаторазово збільшує психологічний тягар усвідомлення обов'язку.

Фактор честі і достоїнства – не порожня балаканина для начальника, командира, офіцера, а внутрішня норма. Людина честі – це така, що завжди співвідносить свою поведінку з вищими критеріями моралі, що завжди прагне бути на їх висоті.

Почуття особистої управлінської відповідальності завжди межує з обов'язком, честю. Тягар відповідальності – найтяжчий тягар, що нерідко поділяє людей на тих, хто може бути керівником і тих, хто до цього нездатний. В екстремальних умовах ускладнюється прийняття рішень, підвищується імовірність помилок і вага їх наслідків.

Фактор необхідності бути для підлеглих взірцем – психологічне навантаження, якого взагалі немає у підлеглих працівників. Цей чинник значно посилюється в екстремальних умовах нештатних ситуацій та спеціальних операцій.

Фактор підвищених навантажень і втомленості. Про відпочинок підлеглих піклуються, про відпочинок керівників, звичайно, ні. Турбота про відпочинок підлеглих – це особиста проблема керівника. В екстремальних умовах, в обстановці чисельних і постійних погроз вирішувати її непросто. Тому перевтома і виснаження керівників розвиваються швидше і сильніше, ніж у підлеглих працівників, що неминуче підвищує імовірність помилок у рішеннях і діях, призводить до негативних наслідків для фізичного та психічного здоров'я.

Психічній діяльності керівника в екстремальних умовах притаманні і певні особливості. Труднощі досягнення цілей в екстремальних умовах, складність умов і способів рішення службово-бойових задач визначають складність і особливості психічної діяльності керівника правоохоронного органу, підрозділу, загону, групи. Піддаються суворим випробуванням їх розум, воля, стійкість, морально-психологічна підготовленість, усі якості і сторони їхньої підготовки.

Рішення завдань може бути успішним, якщо керівник діє насамперед розумно, професійно, розбирається в тому, що відбувається, приймає рішення в повній відповідності з особливостями обстановки, передбачає її зміни. Дії командира, начальника в екстремальних умовах – це безперервна, напружена і важка робота його розуму. Складність екстремальної обстановки, безупинна динаміка, неповнота і запізнювання інформації про зміни вимагають від керівника величезних зусиль і професіоналізму для створення подумки уявної картини того, що відбувається. Йому доводиться припускати і уявляти, розважливо заповнюючи наявні інформаційні порожнечі, збираючи мізерні одиниці достовірної інформації, перевіряючи і відкидаючи помилкові дані. При реалізації операції керівник суттєво обмежений у використанні управлінських версій, якими він користується в звичайних умовах. Він не

може в екстремальних умовах перевірити одну версію, переконатися в її помилковості, відкинути її і опрацювати іншу. Кожна помилкова, втілена в дії персоналу версія може призвести до важких негативних наслідків. Мислення керівника вплетене в практичну діяльність і тому розглядається як один з видів практичної діяльності, а його продукти постійно піддаються суворій перевірці практикою.

Складність екстремальних подій і інформації про них вимагає розвинутої здатності керівника до аналізу, вміння розбиратися в складних і заплутаних даних про обстановку, не обминати дрібних деталей і водночас бачити головне, бути подвійно уважним до того, що не вкладається в наявну оперативну модель обстановки операції. Йому потрібні швидкість орієнтування в швидкоплинних обставинах, гостре почуття часу і ритму подій, що відбуваються, простору, місцевості, на якій здійснюється операція. Оперативність, своєчасність рішень і дій — не суєта і не квапливість. Щоб діяти оперативно, адекватно і сміливо, треба і мислити оперативно, рішуче і врівноважено.

Дії в екстремальних умовах висувають задачі з багатьма невідомими, котрі супроводжують випадковість і несподіванки. Тут неможливо усі передбачити, хоча прагнути до цього потрібно. Керівнику варто зберігати постійну внутрішню готовність до непередбаченого і швидкого реагування. Необхідний відповідний настрій, кмітливність, спритність, гнучкість і оригінальність мислення, не скутість консервативними і стандартними оцінками і рішеннями.

Керівник не має права перебувати в стані розгубленості і пасивності навіть тоді, коли і за обстановкою не зрозуміло, що саме слід робити. Відповідь можлива лише одна: діяти. У даному випадку — терміново підвищити активність щодо з'ясування обстановки, розвідки, здійснити опитування, зажадати з місць доповіді, виїхати особисто на відповідальні ділянки. Успіх залежить від уміння тверезо оцінювати обстановку, не ускладнювати і не спрощувати її оцінки, не ховатися від правди, не видавати бажане за дійсне, не бути бранцем ілюзій.

Розумова діяльність командира, начальника в екстремальній обстановці протікає, як правило, у несприятливих умовах — у стані граничної напруги, хвилювань, заклопотаності, втоми, коли ним оволодівають сумніви і тривога, почуття відповідальності. Тим часом, саме в цих умовах його думка повинна функціонувати гранично чітко.

Посада керівника така, що ініціатива безупинного і незворотного руху до мети, до одержання потрібного результату, повинна постійно надходити від нього. Керівнику можуть доповідати про «неможливість вирішити задачу», про «нездоланні труднощі», про «вичерпання всіх можливостей», прохання щодо скасування дій, про необхідність вичікувати тощо. Звичайно, ці доповіді слід враховувати, зважати на них, але і розуміти, що найчастіше подібне інформування — це прояв слабкості, безініціативності, страху відповідальності. Свою непохитність і цілеспрямованість керівник зобов'язаний навіювати і підлеглим. Той, хто споконвічно налаштований на нездійснене, не досягне і того малого, на що він націлений. Це — висновок службово-бойового досвіду.

Здатність вирішувати оперативно-службові задачі, непохитно досягати поставлених цілей — це не просто залізна воля керівника. Діяти рішуче — означає діяти не абияким чином. Дії за принципом «за будь-яку ціну» — це не рішучість, а її перекручування, протилежність, нерозумна впертість. Острах відповідальності за невдачу, помножений на нездатність прийняти адекватне рішення, перетворюється в зневагу до людей, до їх здоров'я та життя.

Звичайно, кожне рішення в екстремальних умовах пов'язане з підвищеним ризиком невдачі, особистих неприємностей для керівника, нанесенням ушкоджень підлеглим (здоров'ю, престижу) і непередбаченими наслідками. Командиру, начальнику доцільно завжди прагнути до зменшення ризику. Разом з тим підвищений

острах містить у собі небезпечний зародок нерішучості, стратегії «запобігання невдачі», невиконання задач, що коштують дорого. Досвідченим і добре підготовленим керівникам притаманні вміння сполучити професіоналізм у прийнятті рішень і особисту сміливість, рішучість і обачність, активність і витримку, вміння не бігати від труднощів, а бути готовим до них.

Стійкість і відповідальність – це здатність командира, начальника, керівника без затягування часу зупинитися на одному з можливих варіантів рішення і почати діяти. В умовах дефіциту часу, високої відповідальності, недостатності чи недостовірності інформації нелегко перебороти внутрішні коливання і непевність. Цілком доречним є ствердження, що у швидко мінливій обстановці відсутність рішення гірше, ніж навіть не дуже обґрунтоване рішення. У керівника не повинно бути іншого остраху, ніж острах невикористаних можливостей успішного рішення задачі за умови збереження життя людей. Коли обстановка змінилася і немає часу для зв'язку з вищим керівництвом, треба бути здатним прийняти ініціативно і на свою відповідальність інше рішення, що веде до досягнення поставленої мети. Водночас не можна легко відмовлятися від виконання раніше прийнятих рішень. Той, хто це робить, навряд чи доведе до кінця більшість з них.

Психологічна боротьба в протистоянні. Досягнення успіху в екстремальних умовах, пов'язаних із впертою та заповзяливою протидією кримінального елемента, притаманне керівнику, який володіє ініціативою дій, диктує хід подій у потрібному для досягнення успіху напрямку, придушує намагання супротивника опиратися. Вміння досягати цього – один з вищих проявів професіоналізму командира, начальника.

Володіння ініціативою надає велику перевагу і призводить до успіху. Психологічно ініціатива дій втілюється в тому, що одна з протистоящих сторін (у нашому випадку – сили правоохоронних органів) деякою мірою нав'язує іншій (супротивнику) свою волю, скеровує напрям думок, підштовхує до вигідного для себе рішення і дій. Ініціатор встановлює супротивнику час, місце, види і форми дій. Інша сторона позбавлена повної самостійності в цьому і змушена відмовитися від активних намірів і очікувати дій ініціатора, перейти до оборонного способу боротьби, захищатися, а не нападати. Вигідність ініціативності в тому, що можна ретельно готувати свої дії і починати їх після завершення підготовки. Супротивник при цьому повинен готуватися здійснювати відповідні дії експромтом, у поспіху, що часто робить їх менш успішними. Ініціатор нав'язує супротивній стороні вигідні для себе умови і час дій, у яких він особливо сильний, і певною мірою маскує свої слабкості. Стороні, що володіє ініціативою, належить перевага першої дії, що забезпечує випередження супротивника і раптовість. Супротивній стороні в таких умовах легше розгубитися, а її зустрічні заходи швидше за все будуть метушливими, неорганізованими, не найкращими.

Поступка ініціативою (якщо це не спеціальний тактичний або оперативно-тактичний задум і підготовка пастки) у психологічному плані означає мовчазне визнання власної слабкості і переваги супротивника, що породжує тривогу, побоювання, острах, нервовість, передчуття поразки, ламає волю, породжує розпач.

Іноді, особливо в протистоянні не дуже відмінних за чисельністю груп працівників правоохоронних органів і озброєних злочинців, обидві протидіючі сторони розуміють згубність вичікувальної тактики, пасивного чекання наступальних дій супротивника і прагнуть захопити, перехопити, утримати ініціативу, обдурити один одного. Так виникає *психологічна боротьба*, у ході якої кожна з сторін наводить усі нові і нові аргументи, намагаючись довести свою перевагу, продемонструвати свою рішучість і волю до перемоги, прагнучи схилити терези протидії на свою користь. Відбувається зіткнення і боротьба розумів і волі.

Основний спосіб придушення супротивника – його фізичне знищення. Але боєздатність – це завжди сукупність матеріальних і духовних сил. Останні вносять у

математичні і чисто тактичні розрахунки радикальні корективи. Щоб здолати супротивника, треба знищити його обов'язково і духовно, психологічно, зламати волю до опору. Перемога – найчастіше не стільки фізичний, скільки морально-психологічний факт. Переможений лише той, хто визнав себе переможеним.

Поступка ініціативи в протисторіжжі означає, що той, хто захищається ще не переможений, але вже почав поступатись, у чомусь підкорятися. Саме тому захоплення ініціативи – уже визначена морально-психологічна перемога керівника правоохоронних сил, яка має вирішальне значення в боротьбі зі злочинцями.

Захоплення і утримання ініціативи, придушення волі супротивника до опору, спонукання його до помилок народжуються у зіткненні не лише вогневих потужностей, але і задумів протисторіжжів сторін, планів, намірів, хитрощів, активності, завзятості, мужності й інших морально-психологічних властивостей. Супротивник робить усе, щоб реалізувати свої плани, правоохоронні органи – свої. У плінні протисторіжжя командир, начальник шукає і створює сприятливі умови і моменти, але зустрічає опір і протидію супротивника, що прагне до тієї ж мети. Розгортається бойовий діалог дій і протидій – *морально-психологічна дуель*.

Усі дії командира, начальника в цій боротьбі можна поділити на дві *групи: зовнішнього і внутрішнього (психологічного та морально-психологічного) наміру*. Перші розраховані на нанесення фізичної втрати злочинцям, другі – на морально-психологічний вплив, до якого відносяться дії по зменшенню пильності злочинця, його дезорієнтації і заплутуванню, провокуванню розгубленості і занепаду, породженню і посиленню сумнівів і коливань, тривожності і страху, підштовхуванню до необачних і запеклих дій, доведенню до розпаду, відволіканню уваги, підриву впевненості, демонстрації супротивнику його слабкості, втраті ним самовладання тощо.

Морально-психологічний вплив на конфронтуючих озброєних злочинців здійснюється в процесі переговорів, тактикою залякування, створенням чисельних і безупинних погроз, введенням в оману тактичними хитрощами, відволіканням уваги, приспанням пильності, вольовим наступом, силою натиску, стрімкістю і зухвалістю (енергійними, численними, активними, наступальними діями), маскуванню своїх підготувань, досягненням раптовості дій (за часом, місцем, способами та засобами), випередженням і досягненням перших істотних успіхів і морально-психологічного ефекту від них на самому початку операції, демонстрацією повної впевненості в собі і демонстрованій зневазі до здатності злочинців уникнути розплати, підштовхуванням, спокусою на авантюри дії.

При виборі *способів впливу* повною мірою враховуються індивідуальні морально-психологічні особливості злочинців, комплекс цінностей кримінальної субкультури, групових, соціальних, етнічних, національних, статевих властивостей тощо. Ефективні *впливи на найбільш хворобливі ділянки свідомості* – самолюбство, уявлення про особистісні і чоловічі достоїнства, батьківські і синівські почуття, самооцінку і здібностей, професійну погорду, відданість груповим нормам поведінки, віру в групову солідарність і порядність, інстинкт самозбереження, цінність життя, бажання опинитись на волі, одержати мінімальний термін при неможливості уникнути кримінального покарання тощо.

Засоби і способи морально-психологічного впливу, які керівник здійснює на злочинця, можуть, якщо злочинець досвідчений і розумний, застосовуватися ним для впливу на самого себе. Успішно вести психологічну боротьбу зі злочинним елементом – означає і самовимогу бути стійким у цій боротьбі, не піддаватися відповідним хитруванням і впливам злочинців.

Схожі з викладеними елементи психологічної боротьби і способи її ведення, але в усіченому масштабі, існують і в словесній суперечці, при допиті й інших професійних діях.

І ще один важливий психологічний нюанс. Після затримання озброєних злочинців, нейтралізації терористів та звільнення заручників, корисним є максимально жорстке поводження зі злочинцями, максимальний психологічний тиск на них, аж до тероризації. Вони повинні з'ясувати, що кров людська – не водиця, життя та спокій громадян – це найвища цінність буття, а не засіб задоволення зловмисних намірів.

Ефективність управлінської діяльності в умовах екстремальності залежить від певних особистісних чинників, до яких відносяться:

а) інтенсивність та сила подразника. Відносно невелике психічне напруження до певної межі є позитивним, але коли воно перевищує поріг можливостей особи, настає різке погіршення психічного стану та ефективності діяльності в цілому;

б) психологічна надійність – інтегральна індивідуальна характеристика, що передбачає наявність сукупності певних психофізіологічних, індивідуально-типологічних та характерологічних властивостей особистості;

в) психологічна підготовленість – спеціальна тренуваність до дій і екстремальних умовах, під впливом якої поріг корисності напруження підвищується. Вона залежить від знання співробітником типових форм прояву екстремальних ситуацій та особливостей перебігу емоційних станів, що при цьому виникають; володіння методами і засобами їх подолання та ступеня сформованості професійної пильності;

г) функціонально-психологічний стан організму – поріг корисної напруженості зменшується під впливом перенесених соматичних захворювань та психічних травм, в тому числі внаслідок невдач по службі, втоми, участі в конфліктних ситуаціях із вираженим психофізіологічним реагуванням тощо.

Таким чином, визначені вище особливості професійної діяльності керівників ОВС можуть бути основою для формування системи професійно-психологічної підготовки з урахуванням специфіки керованих підрозділів. Відповідні цим особливостям професійно-важливі якості керівника повинні враховуватись в оцінці ефективності управлінської діяльності і перспективності професійного розвитку.

Питання 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОВС

Розглядаючи перелік проблем щодо конфліктів, виникнення яких у управлінській діяльності ОВС детермінується об'єктивними факторами, притаманними самій системі управління, слід звернути увагу, перш за все, на такі елементи управління, як інформаційно-аналітичне забезпечення цілей, функцій і задач системи ОВС; прийняття рішень і планування роботи; виконання; контроль виконання і результат. Неадекватність кожного з цих елементів сучасній дійсності в сфері правоохоронної діяльності може привести до суттєвих протиріч між фактичним станом справ і реальністю, а це – джерело серйозних конфліктів.

Отже, їх своєчасне виявлення, пізнання та усунення є основною метою і змістом роботи по профілактиці та розв'язанню деструктивних конфліктів в управлінській діяльності ОВС. Шляхи вирішення таких конфліктів лежать у вдосконаленні самої системи управлінської діяльності в ОВС, насамперед її функціональної (пов'язаної з діяльністю, її цілями і задачами) і організаційної (або технологічної) підсистем.

Важливою складовою ефективного керівництва є знання та використання соціально-психологічних особливостей професійних взаємин між співробітниками-підлеглими. Обґрунтовані управлінські рішення, компетентне керівництво працівниками,

колективами – важливі умови профілактики конфліктів між людьми, підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективах.

Для вивчення міжособистісних конфліктів, а також конфліктогенних явищ (соціально-психологічна напруженість у стосунках, несумісність, наявність мікрогруп із негативною спрямованістю) використовуються **методи соціальної психології**: спостереження, соціометрія, опитування, ретроспективний аналіз конфлікту, вивчення документів, експеримент.

Спостереження. У ході спостереження конфлікт сприймається безпосередньо. Це може бути забезпечено участю і конфлікті (спостерігач виступає одним із опонентів) та сприйняттям конфлікту зі сторони (свідок, сторонній спостерігач, медіатор). Спостереження допомагає оцінити дію багатьох факторів у конфлікті, їхню «вагомість» та ефективність впливу. При спостереженні забезпечується природність умов, у яких розвивається конфлікт. Конфлікт спостерігається у динаміці.

Однак спостереження конфлікту має і мінуси: ситуативність і взаємний вплив спостерігача та конфлікту. Спостерігач стає в певній мірі учасником конфлікту та його психіка підлягає змінам, притаманним сторонам протистояння (викривлене сприйняття, негативні емоції, пошук справедливої позиції тощо.). Отже, необхідно враховувати вплив особистого досвіду, знань, установок, емоційного стану спостерігача на результати вивчення конфлікту.

Ретроспективний аналіз конфлікту. Метод полягає в описі та аналізі минулого конфлікту. Ретроспективний аналіз може здійснюватися шляхом вивчення документів, які характеризують конфлікт, опитування учасників і свідків конфлікту. Питання можуть стосуватись найбільш типових конфліктів, способів поведінки, чинників ескалації конфліктів, того, що перешкоджає їх попередженню, поведінки опонента.

Вивчення документів. Метод використовується для ретроспективного аналізу конфліктів. Виходячи з припущення, що у синонімах терміну «конфлікт», які часто повторюються, відображаються звичні способи вирішення та характер конфлікту, вивчається синонімічний ряд цього терміну (сварка, суперечка, бійка, зіткнення, напружені стосунки, нерозуміння та ін.). Аналіз визначень конфлікту та синонімів здійснюється методом контент-аналізу, в ході якого визначається частота застосування певного синоніму.

Метод опитування. Застосовується при дослідженні різних видів конфліктів. Використовуються анкетування, бесіди, масові та експертні опитування. Так, наприклад, основу методики визначення внутрішньогрупової конфліктності складає метод експертної оцінки міжособистісних стосунків членів колективу, що дозволяє виділити конфліктні пари. Також можливе виявлення загальних нормативів поведінки в конфліктній ситуації, виявлення образу конфліктної та неконфліктної людини.

Експеримент. Експериментальне дослідження конфліктів базується на моделюванні конфліктних ситуацій, переважно в лабораторних умовах. Такі дослідження пов'язані з труднощами організаційного плану. Деякі з них неприйнятні з моральної точки зору. Крім того, на основі модельованих конфліктів не можна робити висновки стосовно життєвих ситуацій. Немає впевненості у тому, що виявлені взаємозв'язки проявляться у реальних конфліктах. До того ж, в експерименті важко змодельовати мотивацію, притаманну реальній конфліктній ситуації. А саме мотивація є провідною для багатьох параметрів конфлікту. Ці труднощі призвели до того, що експеримент у дійсний час досить рідко застосовується для вивчення внутрішньогрупових і міжособистісних конфліктів.

Ознаками назрівання конфлікту в колективі є:

- стихійні мінізбори (бесіди кількох осіб);

- збільшення кількості випадків неявки на роботу;е
- зниження якості праці;
- збільшення кількості локальних конфліктів;
- масові звільнення за власним бажанням;
- розповсюдження чуток;
- колективні невиконання вказівок керівництва;
- зростання емоційної напруженості.

В процесі пізнання особистісних особливостей колег існує небезпека припущення помилок, поспішних оцінок і висновків. У психології зазначаються такі **типові помилки при сприйнятті і пізнанні інших людей**:

1) гало-ефект (ефект ореолу) – схильність робити висновки про особистість взагалі на основі часток, вибіркових якостей, які подобаються спостерігачу в іншій людині. Наприклад, людяне відношення і товариськість, які виявляються особою може призвести до того, що працівник ОВС починає вважати таку особу розумною і цілеспрямованою. Навпаки, замкнену, поглиблену в себе людину оточуючі схильні наділяти негативними особистісними якостями;

2) ефект проекції – прагнення співробітника подумки переносити свої якості на інших осіб (як позитивні, так і негативні), хоча реально у них ці характеристики можуть бути відсутні;

3) ефект поблажливості – установка на зайву доброзичливість при сприйнятті та оцінці колег, недостатня критичність при формуванні думки про них;

4) ефект послідовності – вплив попередньо отриманої інформації про людину переоцінюється, причому при наявності негативної інформації зберігається тенденція до її негативної оцінки. Дослідження свідчать, що при сприйнятті й оцінці співробітником незнайомої людини найбільшого значення набуває первинна інформація (первинне сприйняття), а щодо знайомих осіб – остання інформація про них;

5) ефект першого враження – схильність формувати уявлення про людину на основі інформації про неї, отриманої внаслідок першого безпосереднього контакту.

Комунікативні (соціально-психологічні якості), в залежності від їх модальності і ступеня розвитку можуть або сприяти ефективній взаємодії співробітників органів внутрішніх справ, або погіршувати формування ділових взаємин.

Корисним в цьому плані може бути знання типових для колективу конфліктів (таблиця 5.1.).

Таблиця 5.1.

Типи соціально-психологічних виробничих конфліктів

№ ПП	Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу доверху	Вертикальні конфлікти зверху донизу
1	Перешкода досягнення цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого. Організаційний конфлікт.	Керівник не забезпечує можливостей для успішної діяльності підлеглих.	Підлеглий не забезпечує керівникові можливостей досягнення мети діяльності.
2	Дії суперечать прийнятим нормам	Конфлікт поведінки та норм у групі.	Протиріччя між діяльністю керівника, його стилем праці та сподіваннями	Протиріччя між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі й

			підлеглих.	сподіваннями керівника.
3	Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують сподівань послідовників.	Члени групи не виправдовують сподівань лідерів та авторитетів.

В процесі виявлення тих чи інших якостей своїх колег по роботі варто формувати відповідний тип відносин. Наприклад, для співробітників з підвищеним рівнем домагань, прагненням до домінування, високою самооцінкою і сильним характером більше притаманні відносини партнерства, ненав'язливого впливу. Для тих з колег, хто виявляє явно завищені (часом необґрунтовані) домагання, агресивність, зверхнє відношення до товаришів краще обрати тактику відстороненості, формування переважно офіційних відносин.

У спільній роботі можуть зустрічатися колеги, які демонструють високу тривожність, заклопотаність, помисливість, догідливість чи раптову і неадекватну ситуації агресивність. Важливо виявити причини такої поведінки, в тому числі уточнити, чи не є вони наслідком психологічного захисту. До числа найбільш розповсюджених **способів психологічного захисту** можна віднести:

а) раціоналізацію, тобто виправдовування своїх дій посиланням на обставини, вказівкою на аналогічні дії інших співробітників і т.п.;

б) стереотипізацію, що означає звертання працівника до сталих, типових чи звичних (хоча і не завжди доречних) способів поведінки і міжособистісного спілкування;

в) зсув мотивації, який означає перехід з ділових мотивів на інші соціально-заохочувані мотиви (наприклад, виконання суспільних доручень), що не викликане конкретно службовою ситуацією;

г) конформізм, тобто маскування своїх дійсних поглядів і суджень зовнішньою погодливістю з іншими посадовими особами і начальством;

д) занурення в себе, закритість для спілкування і взаємодії, спрямованість на свої особисті переживання, що перешкоджає встановленню ділових взаємин;

е) імітація невластивої співробітнику ролі (наприклад, сором'язлива людина вдає з себе «гультипаку», нерішучий працівник намагається довести, який він швидкий та рішучий при прийнятті рішень тощо).

Діяльність щодо **попередження конфліктів** можуть здійснювати як керівники, так і самі учасники соціальної взаємодії. Вона може вестися за такими основними **напрямами**:

- *створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню та деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій*. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій у колективі неможливо, отже, йдеться про умови для мінімізації їх кількості та розв'язання неконфліктними способами;

- *оптимізація організаційно-управлінських умов функціонування колективу* – важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова попередження конфліктів;

- *усунення соціально-психологічних причин конфліктів*;

- *блокування особистісних причин виникнення конфліктів*.

До **об'єктивних умов профілактики** деструктивних конфліктів належать:

1. *Створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників колективу* (зокрема, важливими є можливість самореалізації особи у службовій діяльності, умови праці, взаємовідносини з колегами, керівництвом тощо).

2. *Справедливе та гласне розподілення матеріальних та духовних благ у колективі.* Справедливе розподілення благ у своїй основі має оцінку результатів діяльності працівників. Гласність виключає чутки, пов'язані з тим, що комусь більше заплатили.

3. *Розробка правових та інших нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій* (визначення розміру премій, призначення на вакантну посаду за наявності кількох претендентів, переведення працівника до іншого підрозділу, звільнення працівника та ін.).

4. *Заспокійливе матеріальне середовище, що оточує працівника.* До таких умов, здатних зменшити вірогідність конфлікту, можна віднести: зручність робочих приміщень, оптимальні характеристики повітряного середовища, освітленості, електромагнітних та інших полів, приміщення повинні бути пофарбовані у спокійні тони, наявність кімнатних рослин, кімнат психологічного розвантаження, відсутність шумів та ін.

Організаційно-управлінськими чинниками попередження конфліктів є наступні:

1. *Структурно-організаційні умови*, пов'язані з оптимізацією структури підрозділу як організації – з одного боку, з іншого – як соціальної групи. Метою є максимальна відповідність формальної та неформальної структури колективу.

2. *Функціонально-організаційні умови*, пов'язані з оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами підрозділу та працівниками.

3. *Особистісно-функціональні умови*, спрямовані на досягнення відповідності працівника максимальним вимогам, які може пред'явити йому відповідна посада.

4. *Ситуативно-управлінські умови*, пов'язані передусім із прийняттям оптимальних управлінських рішень та грамотною оцінкою результатів діяльності інших працівників, передусім підлеглих.

Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів становлять собою значний інтерес для керівника. По-перше, вони більш легко підлягають управлінському впливу, в порівнянні з об'єктивними та організаційно-управлінськими передумовами. По-друге, вони здійснюють помітний вплив на конфлікт, тому їх зміна викликає суттєві зміни в процесі розвитку соціальної суперечки.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть мати **позитивний результат**:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який задовольняє обидві сторони, в результаті чого сторони відчують свою причетність до вирішення важливої для них проблеми.

2. Спільно та добровільно прийняте рішення швидше та краще реалізується.

3. Сторони набувають досвід співробітництва при вирішенні суперечних питань та можуть його використовувати у майбутньому.

4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником та підлеглими усуває так званий «синдром покори» – страх відкрито висловлювати свою думку, яка відрізняється від думки старших посадовців.

5. Покращуються стосунки між працівниками.

6. Сторони перестають оцінювати наявність суперечок як «зло», що завжди призводить до негативних наслідків.

Але при невірному вирішенні конфлікту, можуть настати **негативні наслідки**:

1. Виникають негативні конкурентні стосунки та непродуктивні відносини між службовцями.

2. Зникає прагнення до співробітництва та добрих відносин.

3. Виникає уявлення про опонента як про «ворога», а службові конфліктні стосунки поширюються на неслужбові, міжособистісні відносини.

4. Згортається чи повністю припиняється взаємодія з опонентом, що заважає подальшій службовій взаємодії у проблемних ситуаціях.

5. З'являється впевненість, що «перемога» в конфлікті більш важлива, ніж вирішення реальної проблеми.

6. Виникає несприятливий психологічний клімат підлеглої структури.

Розвиток конфлікту значною мірою визначається тим, яка стратегія поведінки в конфліктній ситуації раніше сформувалась у його учасників. Типові стратегії поведінки у конфлікті – це загальні схеми дій і набір базових та допоміжних засобів психологічного впливу у конфлікті. **Стратегія** визначається двома параметрами: наступальністю та кооперативністю. Перший – це наполегливість у реалізації власних інтересів, другий – здатність враховувати інтереси іншого. Сполучення цих параметрів дає п'ять стратегій поведінки:

- 1) *співробітництво* (висока наступальність і висока кооперативність) – дії спрямовані на пошук рішення, що задовольняє обидві сторони, спільне обговорення розбіжностей;
- 2) *протиборство* (висока наступальність і низька кооперативність) – прагнення наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби, застосування примусу та інших засобів тиску;
- 3) *поступливість* (низька наступальність і висока кооперативність) – орієнтованість на повне задоволення вимог партнера;
- 4) *уникнення* (низька наступальність і низька кооперативність) – прагнення вийти з ситуації, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок, від викладення своєї позиції, уникаючи відповідальності за прийняте рішення;
- 5) *компроміс* (середні значення наступальності і кооперативності) – прагнення врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки другої сторони, прийняття «середніх» рішень, що задовольняють обидві сторони, хоча й неповною мірою.

Серед **методів управління конфліктами** виділяють такі:

1. Чітке формулювання вимог до результатів роботи кожного конкретного виконавця та підрозділу у цілому, регламентація ясних та однозначно сформульованих прав та обов'язків, визначення конкретних правил виконання роботи.
2. Використання координуючих механізмів, коли підлеглі чітко розуміють, чий наказ вони виконують.
3. Формування загальних цінностей, коли підлеглі достатньо поінформовані про загальну мету та чітко розуміють свою місію у її досягненні. В даному випадку конфлікти будуть сприйматися як службові проблеми, які слід продуктивно долати.
4. Розробка системи заохочень за ефективну взаємодію при вирішенні спільного завдання.
5. Розумне ухилення або тимчасове згладжування виникаючого конфлікту у разі його неважливості для досягнення загальної кінцевої мети, з перенесенням вирішення протиріччя на більш віддалений термін.
6. Примус, коли керівник з позиції свого статусу вимагає в конфліктній ситуації прийняття своєї точки зору. Це доцільно, як тимчасовий захід, при кризовому становищі в колективі, коли спостерігаються непродуктивні взаємини, або у випадку неможливості розкривати підлеглим справжній зміст завдання (наприклад, для попередження відтоку таємної інформації про загальний зміст операції керівник доводить до кожного з своїх підлеглих лише ту частину, яку їм необхідно виконати).
7. Компроміс, коли керівник при прийнятті рішення враховує думки підлеглих та обґрунтовує, чому прийняте певне судження і відхилене інше.

Для **попередження службових конфліктів** при організації взаємодії керівник повинен:

1. Враховувати нормативну обумовленість впливу, умови взаємодії, індивідуально-психологічні особливості виконавців, свій емоційний стан та стан підлеглих, рівень розвитку групи.

2. Прогнозувати реакцію з боку виконавців.

3. Стимулювати у підлеглих позитивне ставлення до дій керівника.

4. Пам'ятати про кінцеву мету впливу та управління.

5. Формувати та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у підлеглий структурі, який залежить від наявності наступних чинників:

- рівень організації колективної діяльності;
- розвиток взаємодопомоги та доброзичливості;
- ступінь терпимості та толерантності;
- гнучкість та справедливість оцінки підлеглих;
- ступінь особистісної незалежності при високому професійному рівні підлеглого;
- психологічна сумісність особового складу;
- особистісні та професійні якості керівника.

При попередженні конфліктів слід дотримуватися певних **правил взаємодії при спілкуванні**, а саме:

1. Якщо ви відчуваєте, що стаєте занадто знервовані і можете «зірватися», краще під пристойним приводом перенести дискусію. Втрата часу важить менше, аніж зіпсовані стосунки.

2. Те саме стосується і зустрічної ситуації, коли ви бачите, що ваш співрозмовник знаходиться в стані нервозності, втоми чи під впливом негативних емоцій.

3. Намагайтесь вчасно зупинитись, щоб припинити розростання конфлікту, тим більше його «перехід на особистості».

4. Спробуйте ще на стадії визрівання конфліктної ситуації знайти та знешкодити головну причину конфлікту або спровокувати вихід накопиченої негативної енергії на якийсь сторонній предмет.

5. Не демонструйте стороннім свій конфлікт і, тим більше, не дозволяйте їм втручатися в ваші особисті проблеми.

6. Не дозволяйте неслужбовим конфліктам переходити на службові відносини.

7. Не використовуйте в спорі вольового натиску – тільки аргументовані доводи.

8. Не використовуйте образливих висловів, які можуть перевести суперечку на особистості та викликати «вибух» у відповідь; намагайтесь погасити емоційну сторону суперечки.

9. Не узагальнюйте та не згадуйте про попередні сутички чи промахи опонента, краще думайте про переконливість доказів.

10. Якщо ви зрозуміли, що неправі, одразу визнайте це.

11. Ніколи не намагайтесь заплющити очі на загрозливу та об'єктивно існуючу конфліктну ситуацію. Проаналізуйте її та знайдіть шляхи адекватного вирішення.

12. Не слід лякатися конфліктної ситуації: це лише сигнал про існування важливої невирішеної проблеми.

При вирішенні конфліктів найбільш психологічно ефективними є дотримання такої послідовності:

1) переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень – виявляється у забороні нетактовних нападок, образ, погроз із метою подолання надмірного збудження сторін та регулювання їх взаємовідносин. Це має здійснюватися спокійним голосом, без упередженості: підкреслюється незначність приводу, через який виник конфлікт, та необхідність його вирішення, робиться спроба переключити увагу учасників на інші аспекти діяльності, не пов'язані з предметом загострення стосунків між ними;

2) попередження розвитку і накопичення відмінностей у оцінках, поглядах, цілях членів колективу – доцільне на ранніх стадіях розвитку конфлікту, коли протиставлення виявляється ще не відкрито, а в непрямій, прихованій формі (наприклад, «Чому я повинен працювати за інших?», «Навіщо нам ці додаткові проблеми?» та ін.);

3) досягнення взаєморозуміння – передбачає в основному вплив на розум учасників, коли протиставлення вже є очевидним, а кожна сторона прагне навести аргументи на свій захист, вибірково трактуючи ті чи інші факти. Учасників слід спонукати до «стратегії переговорів»: розкласти конфлікт на складові, що дозволить знайти елементи збігу оцінок чи перспективної мети. Спочатку згода досягається лише у найбільш загальних чи навіть зовсім часткових моментах, що не є принциповими та болючими для учасників конфлікту, а потім поширюється на інші питання;

4) трансформація мотивів конфронтації (протиставлення) у мотиви пошуку згоди – здійснюється за допомогою роз'яснення небажаних наслідків конфлікту для його учасників та оточення (родичів, близьких, колективу та ін.), аморальності боротьби заради задоволення власних егоїстичних інтересів. Зміна позиції та пошук згоди не є проявом слабкості, поразки, це нормальний шлях регулювання взаємостосунків між людьми.

Розглянемо деякі **методи управлінського впливу**, які у сукупності з засобами психологічного впливу, що наводилися вище, допоможуть організувати більш ефективне керування підлеглою структурою.

1. Активність працівників прямо залежить від ступеню їх поінформованості. Ніщо так не допомагає розповсюдженню чуток та утворенню напруження, як недостатність інформації про стан справ у колективі.

2. Підлеглі скоріше виконують доручення, якщо вони віддані не начальницьким тоном та не в категоричній формі.

3. Лише небагато людей схильні до покори, тому без особливої необхідності не демонструйте своїх владних повноважень.

4. Пам'ятайте, ділова критика – це критика помилок у праці, а не особистісних недоліків людини.

5. За невеликі та випадкові помилки зауваження краще робити в особистій бесіді, і лише за систематичні та навмисні – перед усім колективом.

6. Найкращий спосіб розвивати у підлеглого відчуття відповідальності та ініціативу – періодичне вирішення від свого імені питання, що виходять за межі повсякденних обов'язків.

7. Люди дуже цінують вміння вислухати до кінця. Тому без необхідності не зупиняйте людину, вислухайте її, а потім викладіть свою точку зору.

8. В суперечках та дискусіях дотримуйтесь принципу: «Не згодний – заперечуй, заперечуєш – пропонуй!».

9. Кожне, навіть невелике, досягнення підлеглого треба відзначати.

10. Якщо ви дійшли висновку, що віддали підлеглому помилкове розпорядження, визнайте свою помилку. Помилку буде менше у разі, якщо ви будете консультиватися з досвідченими фахівцями та уважно вислуховувати кожную думку перед прийняттям остаточного рішення.

11. Ніщо так не впливає на ваш авторитет, як вірність своїм обіцянкам.

12. Довіряйте підлеглим. Тільки за цієї умови можна розраховувати на довіру з їх боку.

13. Щоб краще зрозуміти вчинки підлеглого, спробуйте уявити себе на його місці.

14. Постійно розвивайте у собі відчуття самоконтролю, ваша посада не дає вам права для грубощів та окриків.

15. Встановлюючи дружні стосунки, не допускайте панібратства, зберігайте

психологічну дистанцію між вами та підлеглими.

16. Не поспішайте складати свою думку про людину за першим враженням, бо воно може бути помилковим. Постійно поповнюйте свої знання про підлеглих.

Серед чинників виникнення конфліктних ситуацій управлінського характеру в системі ОВС значне місце займають належить особистості самого керівника: чим вищий рівень його професійності та соціально-психологічної культури, тим меншим буде підґрунтя для виникнення деструктивних конфліктів у колективі.

Питання 4. ПОНЯТТЯ СТРЕС ТА ДИСТРЕС. РОЛЬ УПРАВЛІНЦЯ В ПОДОЛАННІ СТРЕСІВ

Слово стрес (від англійського – stress – напруження) стало звичним для назви стану людини у важкій для неї ситуації. Видатний фізіолог Г. Сельє, який досліджував проблему стресів, назвав цей феномен універсальним адаптаційним синдромом, захисною реакцією організму у відповідь на будь-яку зміну зовнішнього або внутрішнього середовища організму, яка може бути небезпечною (зміна гомеостазу, температури, напружена робота, поява реального чи потенційного ворога тощо). Сельє виділив три стадії стресу:

а) збудження (тривоги) – коли організм активно протидіє стресогенному фактору, мобілізує власні ресурси (виділення адреналіну, звуження судин шкіри, розширення судин мозку і м'язів, збільшення засвоєння кисню міокардом і т.д.); тривалість стадії – від кількох хвилин до кількох днів;

б) опору – коли організм продовжує чинити опір стресогенному фактору підтримуючи стан активності (тривалість стадії – від кількох днів до кількох тижнів);

в) виснаження – коли організм витрачає наявні ресурси захисту (запаси глікогену, жирних кислот) і більше не може ефективно протидіяти стресогенним факторам.

Слід розрізняти фізіологічний і емоційний стрес. Останній виникає не внаслідок дії фізіологічних чинників, а в результаті конфлікту двох однаково сильних, але не сумісних одна з одною потреб, виникнення негативних емоцій.

Отже, стрес може чинити як мобілізуючий, так і негативний, шкідливий вплив на діяльність (так званий дистрес). Прояви дистресу настають не одразу, а лише у тих випадках, коли стресова ситуація затягується або надто часто повторюється.

Професія правоохоронця нерідко пов'язана із виконанням службових функцій у складних або навіть екстремальних ситуаціях, коли людина неодноразово піддається дії стресових факторів як фізіологічної, так і емоційної природи. Дуже сильним стресогенним фактором в роботі працівника міліції є час, вірніше його обмеженість в цілому ряді ситуацій, стресором є великий обсяг інформації, яку необхідно переробити.

Напруження, яке виникає внаслідок дії стресора, може зберігатись досить довго після того, як подія мала місце. Часто люди не знають, яким чином можна позбавитись стресу, або не розпізнають його симптомів. Це, в решті решт, приводить до прояву психосоматичних захворювань, або хвороб цивілізації. Ось основні з них:

- гіпертонія;
- мігрені;
- астма;
- інфаркт міокарду;
- алергії;
- виразка шлунку;

- діабет;
- депресія;
- хвороби шкіри;
- ішемічна хвороба серця.

Американські дослідники Холмс і Рейх, які працювали на замовлення ВМС США, розробили методику підбору персоналу для атомних ракетноносців, яка б дозволяла уникнути набору потенційно хворобливих людей. Для цього вчені розробили перелік стресогенних життєвих подій, оцінивши ступінь серйозності кожної події в балах. Ось цей перелік:

Смерть чоловіка або жінки	100
Розлучення	73
Проблеми розподілу майна між; подружжям	65
Смерть близького члена сім'ї	63
Судовий вирок	63
Хвороба або травма	53
Одруження	50
Втрата роботи	47
Вихід на пенсію	45
Проблеми із здоров'ям членів сім'ї	44
Вагітність	40
Сексуальні проблеми	39
Проблеми на роботі	39
Фінансові проблеми	38
Смерть близького друга	37
Подружні сварки	35
Проблеми з податками	31
Погані відносини з родичами жінки	29
Емоційне напруження внаслідок особистих досягнень	28
Повернення дружини на роботу або звільнення її з роботи	26
Початок (припинення) навчання	26
Зміна життєвого рівня	25
Труднощі у відносинах з начальством	23
Зміна місця проживання	20
Зміна в режимі відпочинку	19
Зміна в режимі сну	16
Менш тісне спілкування з сім'єю	15
Зміна режиму харчування	15
Різдвяні клопоти	12
Хвилювання через бюрократичну волокиту	11

Загальний показник ступеню стресу акумулюється.

Обстежуваному пред'являється даний перелік подій, в якому він відмічає ті, які мали місце в його житті, після чого рейтингові числа кожної події підсумовуються. Дослідження показали, що ті особи, у кого сума перевищує 160, мають великі шанси захворіти на ту чи іншу хворобу протягом найближчих шести місяців. Тест був апробований на різних соціокультурних групах і підтвердив свою валідність.

Яким чином керівник може розпізнати ознаки зростаючої напруги в організмі своїх підлеглих?

Для відповіді на це запитання перерахуємо деякі фізичні прояви дистресу у людини:

- відсутність апетиту;
- постійне переїдання (як результат надмірного напруження);
- постійні розлади травлення і печія;
- безсоння;
- постійне почуття втоми;
- підвищене потовиділення;
- постійний стан знервованості;
- головні болі;
- м'язові судороги;
- нудота;
- утруднення при диханні;
- випадки знепритомніння;
- сльозливість без видимої причини;
- нездатність сидіти на одному місці;
- підвищений кров'яний тиск.

Розглянемо деякі симптоми стресу, які проявляються на психічному рівні. До них відносяться:

- постійна дратівливість при спілкуванні;
- почуття, що не вдається впоратись з проблемами на роботі і в сім'ї;
- втрата інтересу до життя;
- страх захворіти;
- постійне очікування невдачі;
- відчуття ненависті до самого себе;
- труднощі з прийняттям рішень;
- втрата інтересу до інших людей;
- відчуття непривабливості своєї зовнішності;
- постійне відчуття стримуваного гніву;
- почуття ворожості з боку інших;
- втрата гумору і здатності сміятись;
- байдужість до всього;
- страх перед майбутнім;
- почуття, що нікому не можна довіряти;
- знижена здатність до концентрації;
- нездатність довести до кінця справу;
- страх відкритого або замкненого простору.

Є і інші ознаки надмірного стресу.

Традиційними засобами боротьби зі стресом є медичні препарати – транквілізатори і антидепресанти. Проте їх дія може стати руйнівною для здоров'я людини. Менеджерові слід усвідомити, що наймогутнішим засобом подолання стресу є свідомість людини. Першу допомогу в гострій стресовій ситуації повинна надати людина сама собі. Для цього необхідно запам'ятати декілька правил, а саме:

- 1) В гострій стресовій ситуації не приймайте ніяких швидких рішень (якщо не йдеться про екстремальні ситуації з обмеженням часу: загроза життю людей, аварії, стихійні лиха тощо);
- 2) Неквапливо порахуйте до десяти;
- 3) Зробіть дихальні вправи: вдих через ніс, затримка дихання на 10 секунд, повільний видих;
- 4) Якщо стресова ситуація настала в приміщенні, вибачтесь перед оточуючими і вийдіть з кімнати. Вам слід побути одному.

Далі:

- змочіть обличчя, потилицю холодною водою;
- наберіть води в склянку і повільно випийте її, концентруючи увагу на своїх відчуттях при цьому;
- подивіться навкруги і подумки детально опишіть вигляд навколишніх предметів;
- станьте рівно, зробіть глибокий видих і нахиліться вперед. Потім зробіть глибокий вдих, невелику затримку дихання і глибокий видих. Вправу повторюйте протягом 3 хвилин.

5) Якщо стресова ситуація настала на вулиці:

- подивіться навкруги, подумки назвіть предмети (об'єкти) які Вас оточують;
- знайдіть невеликий предмет (листок, камінь) уважно розгляньте його. Розглядайте не менше чотирьох хвилин, знайомлячись з формою, кольором, структурою, потім уявіть його із заплющеними очима;
- якщо є можливість – випийте води, повільно, зосереджуючись на ковтках;
- прослідкуйте за своїм диханням: дихайте повільно, через ніс, зробіть вдих, затримайте дихання, зробіть повільний видих. При цьому концентруйте увагу на тому, як розслаблюються і опускаються Ваші плечі.

Як перша допомога ці правила діють досить ефективно.

Досвід показує, що для зменшення негативного впливу стресу керівник ОВС повинен безпосередньо перед виїздом підрозділу на місце можливих стресогенних подій створити у людей установку, реалістичне очікування майбутньої ситуації. Для цього доцільно провести груповий тренінг, який включає три етапи:

1. детальне описання екстремальної ситуації, показ прикладів успішних дій інших підрозділів міліції в подібній обстановці;
2. ситуативно-образний тренінг, який складається із ряду стадій, зокрема: досягнення аутогіпнотичного стану шляхом «занурення» при допомозі психолога, образне відтворення можливої обстановки, образне формування моделі своєї поведінки в екстремальній ситуації, самонавіювання впевненості і витримки за умов стресогенних обставин;
3. раціональний груповий аналіз дій в екстремальній ситуації, увага до можливих типових помилок, прогнозування можливих емоційних станів співробітників міліції. Аналіз проводиться в формі бесіди, дискусії.

Подібна психологічна підготовка до діяльності в складних ситуаціях допомагає збільшити ефективність дій підрозділу і зменшити негативні наслідки можливого дистресу.

Щоправда, навіть найретельніша підготовка особового складу не може повністю виключити постстресові порушення у працівників міліції, які працюють в небезпечній стресогенній обстановці. Тому керівник повинен знати принципи і основні методи надання допомоги співробітникам, які перенесли психотрауму. До таких принципів відносяться:

- невідкладність, яка означає, що постраждалому допомога повинна бути надана якомога скоріше, оскільки чим більше часу пройде з моменту травматизації, тим більша імовірність появи хронічних розладів;
- наближеність: допомогу слід надавати безпосередньо біля місця подій, без госпіталізації і різкої зміни соціального оточення;
- очікуваність: з особою, яка постраждала не слід поводитись як із пацієнтом, потрібно вести корекційну роботу, підтримуючи впевненість про швидке повернення до нормального стану, спілкуватись, як із звичайною людиною;
- простота і єдність корекційного впливу: означає, що вплив має характер першої допомоги і спрямований на зняття тривоги, самоізоляції і «звуженості» свідомості за рахунок спілкування, проговорення власних переживань, обговорення

психотравми і актуального стану. Дуже часто головна перша допомога полягає у відведенні працівника від джерела травми, наданні відпочинку, їжі, безпечного оточення і можливості бути вислуханим.

При виявленні тих, хто потребує допомоги і психокорекції, варто звернути увагу на такі ознаки дистресу, як надмірна емоційна лабільність, самоізоляція, спалахи гніву, порушення психомоторики, психогенний шок, мовна плутанина і дисоціативні розлади.

ВИСНОВКИ

Виконання управлінських функцій в екстремальній ситуації ускладнюється почуттям підвищеної відповідальності, необхідністю застосування евристичних компонентів мислення, негативним впливом на психічне здоров'я й працездатність керівника. Тому актуальною є проблема відбору, підготовки керівників і виконавців для правоохоронної діяльності в критичних, екстремальних умовах.

Забезпечення підготовки висококваліфікованих керівників різних рівнів в органах внутрішніх справ – складна та багатоаспектна проблема. Немає двох однакових підрозділів, як немає й двох однакових управлінських ситуацій, в яких виконують свої професійні обов'язки керівник. У викладених нами положеннях неможливо знайти універсальні алгоритми доцільних дій у будь-яких службових ситуаціях. Вони є робочими рекомендаціями, що допомагають організувати відповідну фахову підготовку керівного складу служб і підрозділів ОВС до ефективної діяльності в екстремальних умовах, їхнє самонавчання та самопідготовку.

Ці поради орієнтовані на уважне та неупереджене ставлення керівників різних рівнів, від яких залежить створення відповідних умов кваліфікованого виконання службових обов'язків підлеглими в небезпечних для здоров'я та життя умовах. Адже високий професіоналізм і психологічна підготовленість керівників є запорукою ефективної правоохоронної діяльності.

ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОВС. ІМІДЖ КЕРІВНИКА

ПЛАН

Вступ

1. Поняття про професіографічне дослідження.
 2. Психодіагностична модель керівника ОВС. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.
 3. Поняття про імідж керівника ОВС.
- Висновки**

Література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007 – 532 с.
2. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д.Й., Підюков П.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект). Навчальний посібник. – К.: Київський юридичний інститут, 2005.
3. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
4. Волошина О.В. Психолого-акмеологічне консультування як засіб підвищення психологічної культури керівника ОВС // Юридична психологія та педагогіка. Науковий журнал НАВС. К., 2011. № 2. – С.111-121.
5. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К. : Академвидав, 2003.- 567 с.
6. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Частина V. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ. Навч.-метод. посібн./ Д.О.Александров, О.В.Давидова, В.Г.Андросюк та ін.; Заг. ред. Я.Ю. Кондратьєва. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 2005 – 140 с.
7. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

ВСТУП

Формування професійно значущих якостей керівника, як правило, пов'язують із визначенням у ньому лідерських рис чи лідерського потенціалу. Відзначимо також і те, що феномен лідерства найчастіше розглядають і як результат ситуаційних змін, у яких проявилися такі особистісні риси, що дозволили їй здійснювати функції управління.

Проте підхід до визначення лідерства через розгляд ситуативних вимог або змін практично нічого не дає для прогнозування типу самого лідера (через неосяжне розмаїття характеристик управлінських ситуацій) і, по суті справи, не надає можливості вивчення певного психологічного управлінського потенціалу, який в принципі могла б реалізувати особистість. Саме тому звернення до проблеми лідерства з позиції теорії рис є ще однією спробою вирішення цієї проблеми, зокрема стосовно формування професійно значущих якостей керівника.

Питання 1. ПОНЯТТЯ ПРО ПРОФЕСІОГРАФІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Більшість людей, включених у певну професійну діяльність, вибирають її з різних причин: одні за покликанням, інші – за збігом обставин або за порадою близьких

людей. Але в кожному разі кожній людині треба знати про психологічні особливості своєї професійної діяльності. Найбільше знань про психологію працівника, особливостях його професійних й особистісних якостей може нам дати психологія праці.

Психологія праці – область психології, що вивчає закономірності формування й прояву психічної діяльності людини, його індивідуальності в процесі праці, професійної діяльності. У психології праці розглядаються питання професійної придатності, психологічної готовності до професійної діяльності, аналізується склад цієї діяльності, її психологічна характеристика.

Психологічний аналіз професійної управлінської діяльності ми проведемо шляхом складання професіограми і психограми професії керівник.

Що ж таке професіографія, професіограма й психограма? *Професіографічний* напрямок базується на принципі комплексного вивчення професій з економічної, соціальної, психологічної, фізіологічної, гігієнічної, медичної й виробничо-технічної сторін. Це напрямок можна розглядати як спробу системної побудови «картини миру професій» для зазначених цілей на основі подання про динамічні системи «суб'єкт – об'єкт»; «суб'єкт – суб'єкт», у яких найбільш істотними ознаками виступають предмет й об'єкт праці як система властивостей і взаємин речей й явищ, якими працюючі люди подумки або практично оперують. Саме головне в характеристиці будь-якої професії – це основний предмет праці, операції й знаряддя, умови праці.

Професіографічний напрямок орієнтований на забезпечення професійної успішності працівників.

Професіографія – це загальний метод аналізу й опису трудової діяльності й умов праці. У результаті професіографії складаються *професіограми*. Залежно від призначення професіограми розділяються на *універсальні* й *спеціальні*.

Спеціальні професіограми – це вузько спеціалізований відбір тих найважливіших характеристик, які необхідні для рішення конкретного завдання, для конкретної мети (наприклад, при розміщенні кадрів або підвищенні кваліфікації співробітників, при оплаті праці).

Універсальні професіограми містять відомості й характеристики праці, дійсні для всіх видів робіт. Така професіограма буває досить великою й переслідує багато цілей.

Професіографія починається зі збору даних про досліджувану роботу й опису її організаційних принципів і матеріальної бази. Всі ці відомості групуються відповідно до чотирьох груп питань.

1. Яка робота (спеціальність, професія, посада) аналізується й описується? Що є предметом і метою даної роботи? Які види діяльності вона включає, і як вони взаємозалежні між собою?

2. Які умови й можливості надає робота для повного використання продуктивності праці нормальної людини? Що стримує нормальний розвиток психічних процесів або обмежує застосування здібностей? Чим обумовлюється ефективність праці? Які основні об'єктивні передумови високих результатів роботи?

3. Які зовнішні фактори позитивного або негативного характеру впливають на психіку людини на даному робочому місці? Що може ефективно вплинути на психічну працездатність і продуктивність? Що поліпшує й розвиває або, навпаки, порушує психічні функції й стримує розвиток здібностей, негативно впливає на них?

4. Які особливі або виняткові вимоги до психіки людини пред'являються даною роботою? Які здібності й особливості є передумовою успішного виконання роботи і які якості не знаходять застосування в даній праці, а в деяких випадках просто не потрібні? Які з найбільш важливих суб'єктивних детермінант є показниками високої продуктивності?

Психограма – це психологічний «портрет» професії, представлений комплексом психічних якостей особистості, необхідних для ефективного виконання своїх службових обов’язків.

Професія (від лат. *professio*) – це вид трудової діяльності, занять, що вимагають від людини певної підготовки й відповідних знань, умінь і навичок, придбаних у результаті спеціальної підготовки. У свою чергу багато професій діляться на ряд спеціальностей. Так професія *юриста* включає спеціальності прокурора, слідчого, судді, оперативного працівника й ін.; *лікаря* — хірурга, терапевта, окуліста й т.д.

Таким чином, зовнішня структура професійної діяльності керівника або співробітника аналізується в системі «людина – людина», виявляється її функціональна структура. Внутрішня психологічна структура професійної діяльності, «людський фактор», виявляє вимоги професії до особистісних особливостей і здібностей.

Питання 2. ПСИХОДІАГНОСТИЧНА МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА ОВС

Питанням розробки психодіагностичної моделі керівника, у тому числі органу внутрішніх справ, присвячені роботи О.М. Бандурки, Я.Ю. Кондратьєва, Н.П. Матюхіної, Т.С. Кабаченко, А.І. Китова, О.М. Столяренка, В.І. Черненілова, У. Алдерсона, Е. Богардуса, Е. Флейшмана, С. Кілбоурна та інших. Аналіз наукових досліджень цих та інших авторів дозволив визначити поняття **психодіагностична модель управлінця органу внутрішніх справ, яка являє собою систему ієрархічно взаємопов’язаних відносно стійких психологічних якостей співробітника, найбільш важливих і діагностично достатніх для прогнозування успіхів у службовій діяльності.**

Проблема розробки психодіагностичної моделі керівника міліції стала особливо актуальною в останні роки. Це пов’язано з тим, що протягом останніх десятиліть у більшості високо розвинутих країн світу управління персоналом поліції і міліції зазнало значних змін. В першу чергу це стосується нового погляду на персонал як ключовий ресурс сервісу, розуміння підвищення ролі людського фактору в усіх сферах соціальної діяльності, посилення залежності результату виробництва від якості, характеру, мотивації використання робочої сили в цілому і кожного працівника окремо. Збільшення ролі людського фактору у виробництві підтверджується результатами економічних досліджень провідних західних вчених. Сьогодні джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу є фактор праці, який охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних, культурних характеристик робочої сили.

Впродовж останнього десятиліття змінився і зміст трудової діяльності майже в усіх сферах матеріального виробництва і сервісу. Зменшилась роль навичок фізичного маніпулювання засобами виробництва, особливого значення набули уміння працювати з комп’ютером, розуміння змісту статистичних величин, такі якості, як уважність і відповідальність, навички спілкування, усної і письмової комунікації. Сучасне інформаційне суспільство потребує від працівників високого професіоналізму, здатності приймати самостійні рішення, навичок колективної взаємодії, відповідальності за якість роботи, творчості. Подібні процеси відбуваються і в поліцейських організаціях розвинутих країн заходу. Нові умови діяльності організацій обумовили підвищені вимоги до управлінців, істотно змінили також роль керівника. Вимоги до управлінців ОВС є високими незалежно від кількості персоналу. В сьогоденних умовах виняткове значення належить особистісним якостям та професійній компетентності при вирішенні завдань охорони правопорядку та боротьбі зі злочинністю, розумінню суті поставлених завдань.

Аналіз концепцій особистості керівника дозволив встановити наявність різноманітних підходів до розробки психодіагностичної моделі. Так, *колекційний підхід*

заснований на уявленнях про те, що керівник повинен володіти особливими особистісними якостями, які забезпечують успішність управлінської діяльності, причому може бути визначений перелік цих якостей для конкретної посади. Типові системи оцінки керівників, засновані на даному підході, містять набори професійально значущих якостей. Найбільш повно якості керівника описані в роботах О.В. Горлова, А.Л. Журавльова, А.І. Китова, Г.А. Нефьодова, А.М. Омарова.

А.І. Китов в структурі особистісних властивостей керівника виділяє чотири підструктури: управлінські здібності, політичні якості, професійні якості, організаторські якості, причому в рамках кожної з цих груп описані окремі, різні за своєю природою і рівнем конструкти. Обмеженість цього підходу піддана критиці в роботах Ю.Д. Красовського, О.Г. Молл, Г.Х. Попова і А.В. Філіппова. Уявлення про особу керівника як про набір якостей, пов'язаних з успішністю діяльності через вагові коефіцієнти, не сприяло аналізу її динамічних характеристик. Можливість розвитку особи лише констатувалася, і передбачалося, що вона відбувається як проста зміна окремих якостей, ізольованих властивостей. Обмеження аналізованого підходу полягають у абстрактності розуміння якостей керівника, суб'єктивізмі виділення і розуміння професійно важливих якостей; відсутності розмежувань загальних якостей від специфічних, властивих керівнику.

Близьким за змістом до вказаного вище підходу є *конкурентний*. Він також припускає наявність у керівників особливих властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих особових властивостей здійснюється шляхом порівняння групи керівників і людей, що не відносяться до цієї категорії, успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів. Ця інтегративна оцінка передбачає науковий пошук, де якісні характеристики керівника як особи оцінюються залежно від того, яку управлінську позицію він займає в системі посадових статусів. Найбільш всього цей підхід розроблений в дослідженнях О.С. Чугунової. У структурі особи керівника вона виділяє адміністративно-організаторські уміння, морально-етичні характеристики, якості розуму, професійні уміння, соціальну спрямованість, мотивацію. В аналізованому підході при аналізі структури якостей особистості керівника оцінці піддаються, в першу чергу, спеціальні властивості особи і їх підструктури, оскільки саме вони виключно важливі для виконання управлінської діяльності. На думку О.Г. Молл, інтерпретація виявлених відмінностей пов'язана з істотними труднощами. Причинами відмінностей можуть бути як спеціальний відбір, так і формування особистісних новоутворень, обумовлених особливостями діяльності або системним оточенням, професійна деформація. Отже, замість професійних якостей дослідники можуть виявляти особливості критеріїв відбору керівників або умови їх формування.

В рамках вищезгаданих підходів автори постулюють незмінність зовнішнього середовища і обмеженість можливостей розвитку особистості керівника в діяльності, що підтверджується розробкою ідеальних, еталонних моделей керівника, які в основі своїй є статичними, негнучкими, ігнорують компенсаторні можливості психіки керівника. Як правило, моделі «ідеального керівника» припускають наявність енциклопедичних знань і видатних особистісних якостей.

Парціальний підхід сформований в ході практичної діяльності психологів, він припускає корекцію особистісних способів орієнтації людини в середовищі. Формування особистості керівника опосередковано пов'язано з відпрацюванням окремих операцій і дій, включених в управлінську діяльність, психокорекцією системи відносин. При цьому особлива увага надається дослідженню розвитку мислення і створенню алгоритмів рішення управлінських задач. У даному підході А.М. Омаров розробив концепцію завоювання авторитету, який, на думку автора, є похідною від професійних якостей керівника. Ученим розглядається проблема формування інтегральної характеристики, обумовленої рівнем розвитку колективу.

Близьким до розглянутого є рефлексійно-ціннісний підхід (Ю.Д. Красовський), який вивчає особистість керівника через формування у нього рефлексійно-ціннісної концепції управління. Здібність керівника до інтеграції виявляється у формуванні, осмисленні і самокорекції його власної управлінської концепції (С.М. Белозьоров; В.В. Скворцов), яка складається з ряду «концептуальних моделей» діяльності. Це своєрідна програма реалізації стратегічних задумів керівника. На думку С.М. Белозьорова, зміст управлінської концепції індивідуальний, її елементами є: стратегічні задуми; економічні показники; проблеми, що виникають при виконанні завдань; причини виникнення проблем; управлінські засоби усунення причин; функціональні одиниці, що реалізують ці засоби; інформація про стан діяльності. Представники аналізованого підходу вважають, що основним особистісним новоутворенням, яке формується в ході управлінської діяльності керівника і забезпечує інтеграцію процесів ухвалення управлінських рішень, є система стратегічних задумів, що виконують в індивідуальній управлінській концепції смислову функцію.

Численні дослідження особистості керівника здійснені в соціально-психологічному підході. Тут розроблені і емпірично доведені різні моделі особи керівника організації (А.Л. Журавльов, Д.П. Кайдалов, О.Г. Ковальов, Б.Б. Коссов, І.С. Мангутов, Б.Д. Паригін, Е.І. Суїменко, Л.І. Уманський, А.В.Філіппов і ін.), вивчено вплив особистості керівника на ефективність управлінської діяльності (Л.Д. Кудряшова, В.С. Лазарев і ін.), організаторський потенціал і спрямованість керівника (Ю.Н. Ємельянов, Т.А. Загрузіна, З.К. Шаукенова і ін.), прогнозування професійного розвитку (С.Д. Некрасов, Л.А. Ясюкова і ін.), управлінську взаємодію і дію (Л.Н. Аксеновська, О.Г. Шестаков і ін.), соціально-перцептивні процеси в управлінні (Н.В. Волкова, Р.Б. Гительмахер, В.А. Полухін, О.П. Шевельова); рольові конфлікти (С.І. Єріна) і соціально-психологічне орієнтування (Т.Ю. Базаров). При розробці теоретичної моделі особистості керівника особливе значення надається вивченню закономірностей стилю керівництва. За допомогою методів статистичного аналізу досліджено зміну стилю керівництва в міру просування по рівнях ієрархії.

Побудова соціально-психологічних моделей особи керівника здійснюється в даному підході на різних підставах. Наприклад, теоретична модель Л.І. Уманського побудована на розумінні керівництва як виду організаторської діяльності. У розробленій моделі автори виділяють наступні групи властивостей особистості керівника: загальні якості (товариськість, рівень розвитку, практичний розум, спостережливість, працездатність, активність, ініціативність, наполегливість, самостійність, самоконтроль); спрямованість організаторської діяльності; індивідуальний діапазон (індивідуальний стиль); підготовленість до діяльності; специфічні властивості (організаторське чуття, вибірковість, психологічний такт, енергійність, вимогливість, критичність); схильність до організаторської діяльності. Ця модель також зустріла критику у зв'язку з абстрактністю (Д.П. Кайдалов, О.І. Суїменко).

Розвиток соціально-психологічного підходу до моделювання особистості керівників сприяв виникненню ситуативно-комплексного (А.В. Філіппов, Р.Л. Крічевський, А.В. Маліновський, А.В. Маржіне, М.М. Рижак, С.С. Фролов, Є.П. Утлік), функціонального (А.Л. Журавльов, О.Г. Ковальов, К.К. Платонов, Н.В. Шорохова) та іміджевого (А.А. Романов, І.А. Федоров, В.М. Шепель) підходів, які мали значний внесок в побудову концепцій особистості керівника.

Ситуативно-комплексний підхід розглядає рушійні сили розвитку особистості керівника в різних управлінських ситуаціях і життєвих подіях. Для вивчення механізмів розвитку А.В. Філіппов виділяє комплексне (оцінка діяльності у всьому об'ємі її функцій) і локальне (оцінка однієї функції) прогнозування і експресивне оцінювання.

Аналіз впливу окремих чинників і умов на розвиток особистості керівника в управлінській діяльності припускає наявність груп чинників. До першої групи відносять ситуативні і інституціональні, які включають виробничі, організаційні і

соціальні умови. Ефективність розвитку особистості в управлінській діяльності керівника пов'язують із структурою і задачами організацій, періодом її існування і розмірами, типом організації. Істотне значення мають такі змінні, як система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення, система цінностей організації, використовувана технологія. Слід підкреслити, що Р.Л. Крічевський і А.В. Маржине виділяють також чинник ціннісного обміну між суб'єктами управлінської діяльності. Даний обмін розгортається на декількох рівнях відповідно до розвитку організації. Вплив цього чинника полягає у тому, що ціннісний внесок, який керівник робить щодо окремих членів групи шляхом реалізації низки корисних для підлеглих якостей, має наслідком приписування керівнику з боку підлеглих певної значущості. Другу групу складають індивідуальні чинники розвитку особистості керівника, до яких відносяться особові передумови і демографічні змінні. Виділяються чинники, що мають першорядне значення для розвитку. До них відносять: адаптаційну мобільність, контактність, чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг знань. А.В. Філіппов визначив опорні якості, на базі яких можуть розвиватися інші професійні якості керівників. Ними є: переконаність, здібність до навчання, уважність до людей, знання їх потреб, організаторські здібності.

Для іміджового підходу характерне вивчення індивідуально-особистісних якостей і створення технологій формування іміджу керівника, відповідного свідомим і несвідомим потребам тієї або іншої соціальної групи. Автори виділяють основні індивідуально-особистісні якості, які повинен демонструвати для свого успіху керівник: сила, щедрість, справедливість, владність, доброта. Основний недолік даного підходу полягає у тому, що створюючи образ ідеального керівника автори надають увагу тільки зовнішнім характеристикам.

Інтеграційний підхід передбачає виявлення глибинних психологічних механізмів, інтегруючих особу і діяльність керівників. При цьому особливості управлінської діяльності конкретного керівника визначаються інтегрально-функціональними якостями (Р.Х. Шакуров), загальною інтегральною здібністю до керівництва (Л.Д. Кудряшова), Я-концепцією (О.В. Єгорова, А.А. Чечулін), особливостями професійної самосвідомості (С.В. Кошельова).

Р.Х. Шакуров пропонує класифікувати якості керівників залежно від двох аспектів: 1) дискретно-функціонального (визначення якостей керівника, необхідних для виконання окремих задач); 2) інтегрально-функціонального (визначення і оцінка здатності керівника до виконання управлінських функцій в цілому). В рамках даного підходу здійснено побудову діагностичних особистісних профілів керівників вищого рівня і розглянуто вплив цілісної структури Я-концепції на управлінську діяльність. Діагностичний профіль керівника здійснений на основі його Я-концепції, соціальної орієнтації, потреб у владі, контролі, досягненні, афіліації, стилю ухвалення рішення і міжособистісних відносин.

Встановлено, що основними структурно-змістовними компонентами професійної самосвідомості керівника є: психологічний профіль, що складається з ряду комплексних психологічних якостей особистості, характеризуючих інтелектуальні, соціально-комунікативні, регуляторні і мотиваційно-орієнтаційні можливості керівника; інтеріоризована структура професійно-посадової діяльності, яка об'єднує в собі чотири блоки змістовних характеристик, що описують уявлення керівника про свою відповідальність, впливовість, професіоналізм і технологічність своєї праці; модель організаційно-діяльнісної спрямованості. Отже, структурно-змістовні особливості професійної самосвідомості обумовлюють стійкі моделі професійної поведінки керівників і досягнення ними певного рівня успішності діяльності.

До інтеграційного підходу відноситься концепція «сили особистості». Як системоутворюючий чинник розглядається сила, що включає в себе відчуття відповідальності, внутрішньої узгодженості, упевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, уміння переконувати і суспільну активність. Високий рівень узгодженості припускає: розуміння власного внутрішнього світу, самокерованість ним і свідомість управлінської діяльності. Наслідком цього рівня узгодженості є переконаність керівника в своїй здатності досягти поставлених цілей – «Я-ефективність». Виявлений вплив «Я-ефективності» на продуктивність і психологічні особливості управлінської діяльності. Сила особистості керівника, що базується на відчутті внутрішньої узгодженості, визначає когнітивні, мотиваційні і афективні процеси (К. Хікман).

Акмеологічний підхід націлений на розробку професіограм різних типів керівників, структур професіонала-керівника, моделі формування професійної самосвідомості особи керівника. Найбільш розробленою є модель професіонала Є.О. Климова, яка включає наступні компоненти: 1) властивості людини як цілого; 2) праксис професіонала (специфічні риси, моторика, уміння, навички, дії); 3) гнозис професіонала (специфічні риси, прийом інформації, її переробка і ухвалення рішень, гностичні уміння, навички і дії); 4) інформованість, знання, досвід, культура професіонала (специфічні риси, орієнтування у області науки і теоретичного знання, професійні знання про наочну область); 5) психодинаміка (інтенсивність переживань, швидкість їх зміни, навантаження і труднощі в даній професійній області); 6) осмислення питань своєї віково-статевої приналежності у зв'язку з вимогами професії.

На думку деяких дослідників, структура особи професіонала включає: мотивацію; властивості особи (здібності, характер, психічні процеси і стани) і інтегральні характеристики особистості (самосвідомість, індивідуальний стиль, творчий потенціал). Так, Д. Коттер в професійній самосвідомості як інтеграційній характеристиці особистості виділяє: 1) усвідомлення норм, правил, моделі своєї професії як еталонів для усвідомлення своїх якостей; 2) усвідомлення цих якостей у інших людей, порівняння себе з якимсь професіоналом середньої кваліфікації; 3) врахування очікувань і оцінка себе як професіонала з боку інших людей; 4) самооцінка особою своїх окремих сторін за когнітивними, емоційними і поведінковими підставами; 5) позитивне оцінювання самого себе в цілому, визначення своїх позитивних якостей. Професійна самосвідомість керівника в даному підході розглядається як особистий досвід і освіта, які зароджується в дошкільному дитинстві, формуються і розвиваються, як і сама особистість. Проявом професійної самосвідомості є особистісні якості людини.

Здійснений аналіз підходів до розробки концепцій особистості керівника показує наступне: аналізовані підходи засновані на авторському уявленні про структуру особистості, механізми її зміни і психологічні вимоги до керівника; у авторів немає єдності у визначенні компонентів багаторівневої структури особистості керівника; істотний вплив на методологію розробки структури особи керівника зробили класичні моделі особи, побудовані Б.Г. Ананьєвим, О.Г. Ковальовим, В.С. Мерліним, В.Н. Мясіщевим, К.К. Платоновим, Н.І. Рейнвальд, С.Л. Рубінштейном і Л.І. Уманським; сучасний етап вивчення особи керівника характеризується переходом від описових моделей до інтегральних, коли на зміну розрізненим дослідженням приходять узагальнюючі концепції особистості з більш послідовним описом управлінського розвитку керівника і пошуком інтегральної основи структури його особистості; намітилася тенденція до пошуку ядра структури особистості керівника.

Аналіз досліджень з проблем визначення професійно-важливих якостей управлінця міліції показав, що здебільшого психологи знаходяться на позиціях колекційного, конкурентного і соціально-психологічного підходів, виділяють такі

компоненти процесу керівництва, як: 1) діагностичний, який передбачає вивчення та аналіз рівня розвитку психологічних і соціально-психологічних якостей особистості керівника та колективу підрозділу; 2) прогностичний, який пов'язаний із прогнозуванням перспективи розвитку особистості керівника та підпорядкованого йому підрозділу; 3) проектувальний, який забезпечує перехід від загального прогнозу до конкретних напрямків і форм практичної діяльності керівника; 4) організаторський, який означає здатність керівника доводити до виконавців суть завдань, враховувати психологічні особливості виконавців під час розподілу обов'язків і доручень, визначати основні шляхи досягнення професійної мети та критерії оцінки діяльності; 5) комунікативний, який виявляється у встановленні позитивних, конструктивних взаємин керівника з підлеглими та іншими категоріями осіб, а також у здійсненні ділового спілкування, що сприяє позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи; 6) мотиваційний, який полягає у формуванні позитивного ставлення керівника до мети та змісту діяльності, обраних способів дії з врахуванням ієрархії мотивів та індивідуальних особливостей працівників, характерних рис груп і колективів, причетних до виконання професійних завдань; 7) емоційно-вольовий, який передбачає формування та підтримання керівником у підлеглих такого емоційного стану, який сприяє оптимістичному настрою, впевненості в успішному досягненні професійної мети, допомагає у подоланні труднощів; 8) порівняльно-оцінювальний, який включає в себе аналіз та оцінку керівником роботи підлеглих відповідно до поставленої мети та порівняння результатів діяльності між собою; 9) гностичний, який полягає у компетентності керівника та його діяльності, яка спрямована на підвищення професійних знань та навичок.

На підставі цього деякі автори визначають різноманітні особистісні якості і риси міліцейського управлінця, кількість яких іноді буває значною. Так, дослідники виділяють ряд позитивних особистісних якостей, які повинні бути притаманні поліцейському менеджеру: пластичність і гнучкість, терпимість, комунікабельність, доброзичливість, впевненість у собі, реалістичність і практичність, емоційна стабільність, готовність ризикувати і брати на себе відповідальність. Вимоги до керівників на різних рівнях управління не однакові. Так, О.М. Бандурка вважає, що на рівні підрозділу органу внутрішніх справ більшою мірою ціняться такі якості, як оперативність, рішучість, комунікабельність, сміливість, а на рівні начальника управління на перше місце висуваються організаторські здібності, широта мислення, вміння проявляти творчий і науковий підхід до роботи, глибина аналізу і оцінки інформації, комплексний підхід у розробці і прийнятті управлінських рішень тощо.

Відзначається важливість багатьох інших рис, таких, як: професійна спостережливість, розвинені якості; уміння диференційовано оцінювати суперечливу інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність до швидкодії в умовах дефіциту часу; здатність знаходити доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану та індивідуальних особливостей співрозмовника; уміння встановлювати контакт із різними категоріями осіб, здійснювати інформаційний обмін та проводити переговори; здатність до здійснення психологічного впливу; здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях; врівноваженість та самовладання в екстремальних ситуаціях; здатність до саморегуляції та самоконтролю; сміливість, принциповість, виправданий ризик; логічний вибір, здатність до абстрагування; здатність зберігати в пам'яті засвоєне; конкретно-практичне, дедуктивне мислення; здатність до узагальнення; здатність самокритично оцінювати результати службової діяльності підрозділу та ефективність прийнятих управлінських рішень; уміння визначати головні та невідкладні завдання при організації службової діяльності підрозділу; здатність адекватно впливати на особовий склад методами заохочення та покарання; співчутливість, обізнаність із проблемами підлеглих; здатність до сприйняття думки підлеглих; почуття справедливості тощо.

Окремо виділяють і характерні ознаки слабого керівника. Це не лише відсутність вищезазначених рис, а такі ознаки, як: постійна зустріч з непередбачуваними труднощами, прагнення все робити самому, постійна нестача часу, захаращеність письмового столу паперами, неухвага до співрозмовника і відвідувача, праця по 12-14 годин на добу, звичка в портфелі носити непрочитані папери з роботи додому і навпаки, звичка рішення проблем відкладати на завтра, звичка не вирішувати питання до кінця, прагнення прийняти найкраще рішення замість оптимального і реального, невміння відрізнити головне від другорядного, схильність до перекладання вини на інших, загравання до підлеглих. Проте практична цінність подібних деталізованих психодіагностичних моделей є невисокою. Тому виникає важливе питання пріоритетів при побудові моделі керівника ОВС.

З урахуванням зазначеної концепції психологічної готовності особистості до управлінської діяльності в систему професійно важливих якостей керівника органу внутрішніх справ доцільно в першу чергу включити рівень розвитку і структуру загальних здібностей (інтелекту, креативності і активності), особливості мотиваційної спрямованості особистості, а також деякі характерологічні особливості.

Додатково до структури психодіагностичної моделі слід включити низку професійних умінь, зокрема вирішувати нестандартні управлінські задачі, здатність мислити масштабно, забезпечити самоорганізацію управлінської системи, здійснювати оптимальну функціональну розстановку кадрів. Керівникові необхідно також відповідати низці додаткових вимог, серед яких найбільше значення мають правова і управлінська компетентність, загальна ерудиція, знання напрямків діяльності органів внутрішніх справ та їх структури і функцій; організаційні здібності, дисциплінованість, фізичний стан.

Барко В.І. побудував наступну психодіагностичну модель управлінця рівня начальника міськрайліноргану внутрішніх справ, яка включає в себе параметри генетичного виміру (задатки і психофізіологічні властивості, загальні здібності), соціально-психолого-індивідуального (показники індивідуально-психологічних якостей і процесів людини: спілкування, спрямованості, характеру, самосвідомості, професійних і загальноосвітніх знань, ділових та організаторських якостей, спеціальних і загальнотрудових умінь, інтелекту, психофізіологічних якостей); діяльнісного (потрібнісно-мотиваційні, цілеутворюючі, результативні, емоційно-почуттєві показники).

Психодіагностична модель керівника органу внутрішніх справ

1. Індивідуально-психологічні якості та процеси

Загальні здібності

Високий або вищий за середній рівень вільного і кристалічного інтелекту, достатньо високий творчий потенціал, гнучкість розуму, здатність бачити нове, знаходити вихід із нестандартних ситуацій і вирішувати проблеми; висока активність, енергійність, працездатність.

Мислительні (інтелектуальні) процеси

Інтелектуальні установки, здатність до аналізу, синтезу, узагальнення, абстрагування, класифікації, систематизації, порівняння; індукції і дедукції, достатньо високі обсяг, розподіл, зосередженість і переключення уваги; розвинуті сенсорно-перцептивні, сенсорно-моторні, перцептивно-рухові, мислительно-дійові процеси досягнення результату; розвинуті образна, понятійно-логічна, рухова та емоційна пам'ять, розвинена увага.

Психофізіологічні якості

Психофізіологічні установки, мотиваційні стереотипи, сила нервових процесів, достатньо висока лабільність та пластичність нервової системи, помірна сенситивність, помірна ригідність.

Спрямованість

Розвинуті пізнавальні інтереси, бажання дізнаватись про все нове, оволодівати новою інформацією, знаннями, мотивація на досягнення цілей організації і на взаємні дії, внутрішній локус контролю, інтерес до управлінської діяльності; цілеспрямованість, схильність до формування цілей та планів; воля, наполегливість та прагнення у досягненні цілей.

Характерологічні риси

Мотиваційні та інформаційно-пізнавальні риси характеру: ретельність, сміливість, принциповість, впевненість у собі, розвинені лідерські якості; дбайливість, справедливість, розсудливість, стеничний тип реагування; екстравертованість, оптимізм, бадьорість.

Риси цілеспрямованості і продуктивності характеру: почуття особистої відповідальності за доручену справу, висока відповідальність за свою працю, здатність кваліфіковано підходити до прийняття рішень та їх реалізації; чітке й сумлінне виконання своїх обов'язків, зобов'язань, дотримання загальноприйнятих норм моралі, відданість службовим інтересам.

Емоційно-почуттєві риси характеру

Чуйне й уважне ставлення до людей, до потреб, прохань, проблем, скарг підлеглих; доброзичливість; турбота про людей, непримиримість до будь-яких проявів несправедливості, нечесності; здатність підтримувати передове, нове, бачити перспективу, сприяння розвитку всього прогресивного, передового, доведення до відома всіх працівників і впровадження передового досвіду; уміння прислухатися до критики, бути самокритичним, принциповим, здатність критично ставитися до своїх дій та вчинків, до виявлення й виправлення власних недоліків, недоліків підлеглих, реагувати на критику; відсутність шкідливих звичок.

Особливості спілкування

Наявність потреби у спілкуванні, комунікабельність, здатність до усної та письмової комунікації; розуміння партнера зі спілкування, здатність активно слухати, встановлювати ділові відносини з керівництвом, підлеглими, здатність до міжособистісної взаємодії на основі рольової поведінки; емпатичність, вміння переконувати і впливати на людей; здатність коротко і ясно говорити по суті справи, стисло, чітко і зрозуміло викласти суть того чи іншого питання; уміння складати і опрацьовувати накази, розпорядження, ділові папери; уміння ефективно спілкуватися з керівництвом, підлеглими, громадянами, здібності до ведення ділових переговорів, бесід, проведення виступів та заходів, листування.

Самосвідомість

Потреба у самоусвідомленні, здатність до самопізнання, адекватність самооцінки, саморегуляція особистості, здатність до самореалізації, саморозвитку та самовдосконалення особистості.

2. Професійні управлінські вимоги.

Загальноправова компетентність, орієнтація в правовому полі, вільне володіння необхідним обсягом знань щодо чинного законодавства, вміння грамотно ними керуватися в організації діяльності ввіреного підрозділу; управлінська компетентність, знання змісту, принципів, методів, стилів і етапів управління; вміння аналізувати, прогнозувати, планувати, організовувати і контролювати діяльність підрозділу внутрішніх справ; загальна ерудиція, високий загальноосвітній і культурний рівень; знання напрямків діяльності органів внутрішніх справ, структури органів та підрозділів внутрішніх справ, їх функцій та системи керівництва ними; вміння особисто організовувати і проводити оперативно-розшукову діяльність по розкриттю небезпечних злочинів, керувати роботою оперативно-розшукових груп, організовувати роботу дізнання у кримінальних справах; вміння керувати штабом, черговою частиною, підрозділами ДСБЕЗ, експертно-криміналістичною, фінансовою та господарською діяльністю відділу; знання наказів та розпоряджень МВС, УМВС, що регламентують

діяльність ОВС; знання основ психології, педагогіки; уміння здійснювати представницькі функції, підтримувати зв'язки з громадськими організаціями, представниками мас медіа, населенням; знання зброї, спецзасобів та техніки, вміння володіти ними.

3. Ділові і організаторські якості

Уміння підбирати працівників та ефективно використовувати їх можливості для вирішення службових завдань; уміння мотивувати, навчати та виховувати підлеглих у спільній праці, здатність виховувати відповідальне ставлення до праці; уміння створити згуртований і дружній колектив, спрямований на вирішення завдань по боротьбі зі злочинністю, охороною правопорядку, підтримувати його професійний рівень; здатність організувати ефективну роботу служб і підрозділів щодо профілактики, виявлення і розкриття злочинів; цілеспрямованість у досягненні результатів, здатність виділити головну мету в роботі і зосередитися на її досягненні найбільш ефективними засобами; здатність до ефективних управлінських дій в екстремальних умовах, уміння чітко планувати свої дії, та виконувати їх незалежно від різкого відхилення стану справ від установленого порядку; уміння організовувати ефективну взаємодію між працівниками карного розшуку, дільничними інспекторами, ДАІ, іншими службами і підрозділами у вирішенні оперативно-розшукових, адміністративних і процесуальних завдань; уміння готувати і приймати рішення, контролювати їх виконання; здатність налагодити матеріально-технічне, фінансове, інформаційне та інше забезпечення оперативно-службової діяльності підрозділу.

4. Дисципліна та ставлення до праці

Особиста дисципліна, усвідомлене й добровільне дотримання регламентованого порядку роботи, розпорядку дня тощо; працьовитість, прагнення виконати доручену справу якомога краще; здатність налагодити й підтримувати дисципліну в колективі, уміння ефективно організувати дотримання підлеглими встановленого порядку роботи; здатність планомірно вести роботу, уміння складати план роботи і суворо його дотримуватися у виконанні поставлених завдань; здатність формувати й підтримувати працездатність колективу; здатність особистим прикладом, виховним впливом, розумною вимогливістю та іншими засобами мобілізувати ввірений підрозділ на вирішення завдань по охороні законності та правопорядку; уміння забезпечити ефективну систему контролю; здатність самостійно та швидко приймати обґрунтовані рішення; уміння здійснювати контроль за виконанням прийнятих рішень, здатність визначити обсяг робіт, терміни виконання, відповідальних за виконання і забезпечити ефективну систему контролю.

5. Фізичний стан

Фізичний стан відповідає вимогам системи МВС.

Для дослідження загальних здібностей управлінців і працівників міліції В.І. Барко пропонує застосовувати тести Р. Амтхауера, а також невербальний тест Р. Кеттелла. З метою визначення творчого потенціалу особистості – тест творчих здібностей «словесні тріади» (В. Меде і К. Піотровський), який дозволяє визначити деякі показники вербального дивергентного мислення, такі як легкість слововживання, гнучкість і оригінальність; діагностики мотиваційної спрямованості – опитувальники Б. Басса і рівня суб'єктивного контролю (РСК), опитувальник Джонса і Крендалла, а також поліграфний тест; для діагностики характерологічних особливостей і типу інтерперсональної взаємодії – тести СМДО (модифікація Л. Собчик) і Т. Лірі, а також проєктивні тести Л. Сонді і Г. Роршаха.

Дослідження феномену та особливостей самореалізації керівника під різними кутами зору і в різних аналітичних вимірах спричинилися до появи різних класифікацій їх особистісно ділових якостей. Специфіка цих класифікацій зумовлена відмінностями у підходах, яких дотримуються конкретні наукові школи, національними традиціями, що домінують в економіці та управлінні нею.

Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Особливо повно вони репрезентовані в класифікації російських психологів І. Мангутова та Л. Уманського. Зокрема, автори доводять, що особистість здібного керівника (рис. 6.1.) відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями.

1. *Психологічна вибірковість* – здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливість; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибірккову психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях та можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду», приймати рішення, ставлячи собі запитання «А як би вчинив я, будучи на її місці?»

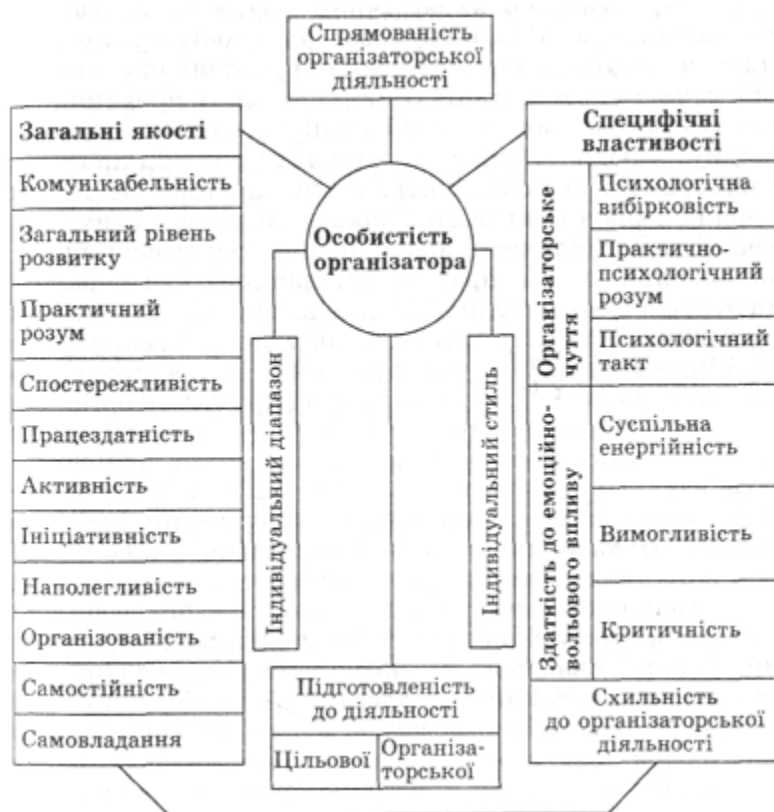


Рис. 6.1. Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості).

2. *Практично-психологічний розум* – здатність: розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем типу «справи – люди», «люди – справи»; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; навчатися при формуванні організаторських знань, навичок, умінь щодо пристосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей.

3. *Психологічний такт.* Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого руйнує межі оптимальних відносин керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

4. *Суспільна енергійність* – це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо. Суспільну енергійність характеризують такі показники:

- здатність впливати на людей своїм ставленням до них, справ, подій;
- логічна переконливість впливу словом та ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;
- практично-діяльна форма впливу, яка виявляється у здатності організатора продемонструвати зразок виконання справи, яку він доручає іншим, тобто здатність впливати особистим прикладом;
- впевненість у своїх силах, віра в успіх справи, оптимізм, бадьорість духу;
- здатність оптимально обрати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, здатність до ризику.

Суспільна енергійність є важливим чинником організаційного і комунікативного процесу.

5. *Вимогливість* як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках:

- сміливість пред'явлення вимог;
- постійність, усталеність, неепізодичність вимог;
- гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації;
- самостійність, невимушеність вимог;
- категоричність вимог;
- різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

6. *Критичність* як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

- критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);
- самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;
- мобільність критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень по суті;

- постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);

- доброзичливість критичності.

Ця властивість є одним із стимулів розвитку організації.

7. *Схильність до організаторської (управлінської) діяльності.* Її засвідчують такі показники:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;

- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби «само собою», ніби інакше й бути не могло;

- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Ця схильність виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності процесу спільної діяльності.

Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливує оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

Як зазначалося раніше, управлінська діяльність в системі МВС України є складним видом професійної діяльності, яка висуває підвищені вимоги до індивідуально-психологічних якостей управлінців. Дані зарубіжних психологів, власні дослідження показали, що успішному управлінцю ОВС притаманні основні професійно важливі якості, які можуть бути включені до підструктури об'єктивної готовності людини до діяльності – достатньо високий рівень розвитку загальних здібностей (в першу чергу соціального та тестометричного інтелекту, навчованості, креативності та загальної активності), позитивні характерологічні особливості (адекватна самооцінка, працездатність, комунікабельність, лідерські якості, оптимізм, емпатія та ін.). Зазначені особистісні якості і риси є базою професійної придатності особистості до управлінської діяльності, за умови їх сформованості і наявності відповідної мотивації працівник може успішно оволодіти професією управлінця у процесі спеціально організованого навчання (підготовки).

Початок управлінського самовизначення потрібно шукати ще в дитинстві. Багато керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, пов'язаний з управлінською діяльністю. Та й різноманітні опитування школярів свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність. Хлопці більше орієнтовані на суспільну значущість результатів управлінської діяльності, суспільне схвалення, а дівчат приваблює робота з людьми, широкі можливості спілкування.

Значний вплив на формування майбутніх керівників здійснює сім'я, яка визначає систему його відносин із світом, оточенням, собою. Істотним є зв'язок між вибором управлінської діяльності дітьми і успішністю у цій сфері батьків. Результативна й ефективна управлінська діяльність батьків створює адекватний її образ у дітей, сприяє їхній самостійності, впевненості у своїх силах. Діти з таких сімей здебільшого намагаються оволодіти управлінськими навичками. В сім'ях, де мати зайнята управлінською діяльністю, основними мотивами посадового просування вважають «повагу оточення», «самостійність». Якщо керівник – батько, одним з мотивів посадового просування для дітей є «самостійність». Дітей, чиї обоє батьки –

керівники, приваблює передусім «соціальна значущість» управлінської діяльності. Все це свідчить, що сімейне виховання є одним із важливих стартових чинників управлінського розвитку.

Посилення ролі такого чинника, як освіченість, актуалізує значення ще однієї стартової умови розвитку керівника – *доуправлінської освіти*. Йдеться про теоретичну і практичну підготовку в загальноосвітній школі. Це стосується і *професійної освіти*, з якою також співвідносять образ майбутнього управлінського шляху. Швидкість просування рівнями ієрархії вища у керівників, які набули управлінського досвіду до призначення на першу управлінську посаду. Йдеться про *накопичення неформального управлінського досвіду* в громадських організаціях, у політичних партіях тощо.

Важливе значення для управлінської діяльності має *характер переходу* на неї. Найпоширеніші варіанти початку управлінського шляху керівника:¶ а) рядовий працівник – керівник (службова діяльність – управлінська діяльність); б) курсант, слухач (студент) – керівник (навчальна діяльність – управлінська діяльність);¶в) працівник середньої начальницької ланки – керівник (службова діяльність – управлінська діяльність).

Експериментальні дослідження виявили стійкі закономірності таких переходів:¶

- якщо працівник мав певні труднощі у спілкуванні як рядовий співробітник, то, ставши керівником, він матиме труднощі не лише при спілкуванні, а й під час виконання службових завдань;
- оскільки комунікативні дефекти є складними особистісними утвореннями, то просування рівнями управлінської ієрархії без спеціальної підготовки не ліквідує їх;
- готовність до роботи на керівній посаді не виключає наявності труднощів у виконанні службових завдань на попередній посаді;
- працівники, які кілька разів здійснювали перехід «службова діяльність – управлінська діяльність», наділені підвищеною залежністю від відносин з людьми.¶

Одним із базових компонентів здатності до управлінської діяльності є добра *фізична форма і здоров'я*. Здорові люди продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності.

До важливих внутрішніх чинників управлінського розвитку належить *готовність до управлінської діяльності*, яка має такі складові: 1) наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності; 2) уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах; 3) готовність до збільшення стресових навантажень; 4) готовність до зміни умов праці й особистого життя. Детермінантами розвитку особистості керівника є і *події, що впливають на управлінський шлях*. Значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зміни в діяльності і в особистості керівника. Передусім це події в сім'ї, події, пов'язані із посадовими переміщеннями тощо. Певний вплив мають і соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах.

Розглядаючи модель успішного управлінця та його професійно важливих особистісних якостей, у першу чергу слід говорити про рівень готовності або придатності людини до управлінської діяльності. В основу даної концепції покладено відому в психології праці ідею про важливість діагностики рівня готовності людини до певного виду діяльності (трудової або навчальної). В літературі відмічається, що готовність до діяльності є структурним особистісним утворенням, до складу якого входять морально-вольові якості особистості, мотиви діяльності, знання, практичні уміння й навички, індивідуально-психологічні якості, які забезпечують ефективне включення в нову сферу діяльності і ефективність її виконання.

Отже, концепція формування і розвитку готовності до професійної управлінської діяльності передбачає наявність у потенційного управлінця ряду базисних

індивідуально-психологічних особливостей, які можуть бути виявлені у процесі психологічної діагностики, і подальший розвиток цих та інших управлінських рис у процесі цілеспрямованого навчання.

Своє становлення у системі управління керівник починає не з чистого аркуша. Його управлінський шлях значною мірою визначається індивідуальними якостями, особливостями дитинства і юності, навчанням, досвідом трудової діяльності тощо (рис. 6.2.).



Рис. 6.2. Суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку керівника

На ефективність управлінської діяльності впливають джерела управлінського розвитку.

Джерела управлінського розвитку – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління.

Серед них виокремлюють: рівень самостійності, зрілості, орієнтацію на певний приклад, уміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, міру усвідомлюваності поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо.

Аналіз значущості джерел управлінського розвитку і особистісних чинників свідчить про такі закономірності становлення і функціонування керівника: 1) емоційна зрілість, стійкість пов'язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури; 2) чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва; 3) сумлінність, пов'язана з підвищенням оцінювання значущості своєчасного просування для управлінського розвитку; 4) підозрілість керівників примушує їх боротися за самостійність; 5) проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника ОВС. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про службову ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника. Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою – самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність.

Розвиток особистості керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем. Він відбувається за такою схемою:

1. *Адаптація* до навколишніх умов життя і діяльності, до норм, цінностей, управлінської культури організації (визначення напрямку і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення). Вона передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється.

Заміна навчання або трудової діяльності на управлінську передбачає період *управлінської адаптації*. Вона може охоплювати суспільну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, організаційну, технологічну, посадову сфери. Задоволеність працею, собою і реалізацією своїх потенційних можливостей є суб'єктивним індикатором роліової адаптації. Тривалість її залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності в колективі, оцінювання його діяльності підлеглими. Якщо обсяг знань, отриманих у навчальному закладі, достатній, то молодий керівник відчутніше задоволений змістом роботи, спеціальністю, умовами праці, своєю участю в управлінні.

Розкриття перед молодими керівниками перспектив посадового росту, розширення їхньої участі у життєдіяльності організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими мають велике значення для закріплення та адаптації їх на посаді. Цьому сприяє і виявлення та регулювання чинників, що утруднюють чи стримують адаптацію. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу і сил на здійснення задуманого, вища від передбачуваної відповідальність негативно позначаються на посадовому рівні керівника. Незадоволеність роботою, своїми діями і вчинками, поганий настрій – це показники неповної адаптації до управлінської діяльності. За таких умов керівник або припиняє її, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо. Ці захисні механізми підтверджують відсутність психологічної адаптації. Часто вони спричиняють регрес особистості.

2. *Індивідуалізація* (вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управлінської діяльності, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку).¶

Процес індивідуалізації особистості в управлінській діяльності пов'язаний з її самоактуалізацією: у керівника формуються вимоги до власної діяльності та до себе. Порушення вимог системного оточення спричиняють зміни у розвитку керівників. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки:¶

- узгодженість (розв'язання проблеми вимогливості шляхом компромісу);
- зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог);
- зміна власних вимог (пристосування власного «Я» до обставин життя і діяльності, прийняття існуючої системи вимог).

3. *Інтеграція* (зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту).

Інтеграція детермінується суперечністю між намаганнями керівника бути ідеально представленим своїми особливостями та властивостями в спільноті (організації) і потребою спільноти прийняти, схвалити та культивувати лише ті його індивідуальні особливості, які сприяють розвитку організації й розвитку керівника як особистості і професіонала. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція, наслідком якої є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.¶

Отже, особистісна інтеграція – це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника. Ситуація, в якій відбувається соціальний розвиток керівника, динамічна. Йдеться про динаміку розвитку особистості у певній спільноті, яка також розвивається. Саме тому тип розвитку особистості залежить від типу групи (організації), в яку керівник інтегрований.

Питання 3. ПОНЯТТЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ОВС, УМОВИ ТА ЗАСОБИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

Поняття «авторитет» має певний психологічний зміст. Перш за все слід зазначити, що це – складне поняття, що включає ряд доповнень. Їх щонайменше чотири.

По-перш, знання керівником своєї справи. Важко уявити, щоб керівник володів авторитетом, якщо він не знає справи, яку зобов'язаний виконувати. Знання справи – мінімальна умова авторитету, мінімальна вимога до керівника. При цьому не викликає сумнівів, що боротьба із злочинністю і порушеннями громадського порядку вимагає таких же спеціальних знань, навиків і умінь, як і всяка інша професійна діяльність.

Тут, проте, діє цікава закономірність: чим більш високе положення займає керівник в ієрархії керованих систем, тим більше приглушено звучить вимога вузького професіоналізму, і, тим виразніше повинні виявлятися його знання своєї професії. Чим вище положення керівника, тим більше широкий погляд на події і явища життя вимагається від нього. Він повинен бути здатним врахувати при організації управління безліч чинників – політичних, соціальних, економічних, соціально-психологічних. Професійна обмеженість може утрудняти управління, оскільки такий керівник цілком щиро вважатиме найважливішим саме те, що добре знає сам.

Вищесказане зовсім не означає, що в ролі керівників дилетанти є кращими від професіоналів. При рішенні питання про рівень професійної підготовки керівника, що має величезне значення для його авторитету, слід виходити з того, що управління припускає компетентність, що „потрібно повністю і точно знати всі умови виробництва, потрібно знати техніку цього виробництва на його сучасній висоті, потрібно мати відому наукову освіту”. Своєрідність діяльності органів внутрішніх справ в плані питання що розглядається нами полягає в тому, що їх „умови виробництва” вимагають від керівників не тільки глибоких спеціальних знань, але і значної широти поглядів. Інакше кажучи, керівники в органах внутрішніх справ повинні бути і професіоналами і людьми, психологічно готовими і здатними засвоювати і застосовувати найрізноманітніші знання, навиків і умінь.

Чи можна, проте, пред'явити певну вимогу до професійної підготовки особи, що займає керівне положення в системі органів внутрішніх справ? На жаль, зробити це дуже важко внаслідок дуже широкого кола вирішуваних ним задач. Якщо не брати до уваги керівників господарських, фінансових, будівельних, виробничих, оперативно-технічних і деяких інших структурних підрозділів МВС, то, ймовірно, найкращим чином інтересам діяльності по боротьбі із злочинністю і порушеннями громадського порядку відповідатимуть працівники з вищою юридичною освітою. Але і дану вимогу не слід абсолютизувати. Тут можливі багато виключень. На посадах, наприклад, начальників загонів ІТУ або працівників дитячих кімнат міліції дуже бажані особи з вищою педагогічною освітою. Таким чином, багатоплановість і різноманітність задач, вирішуваних МВС України, припускають диференційований підхід до рішення питання

про профіль професійної підготовки осіб, що здійснюють внутрішні і зовнішні управляючі дії.

Авторитет керівника припускає творчу спрямованість мислення і самостійність вчинків. Підопічним завжди імпонує керівник, який уміє виробити, виказати і відстояти свою думку і відповідати за дії підлеглих. Саме на цю сторону управління звертав увагу В.І.Ленін, коли говорив, що політичний керівник відповідає не тільки за те, як він керує, але і за те, що роблять керовані ним. Цього він іноді не знає, цього він часто не хоче, але відповідальність лягає на нього. Керівник повинен не тільки володіти якостями творчого стилю мислення і самостійності вчинків, але і уміло проявляти їх.

Проте, чи можлива, взагалі значна самостійність вчинків в керованих системах військового типу, в яких діють нормативні розпорядження і традиції єдиноначальності і без заперечливого підкорення старшим, начальникам, командирам? Так, можлива. Перш за все питання полягає не в тому, чи виконувати наказ або розпорядження. Із цього приводу не може бути двох думок: наказ начальника – закон, для підлеглих, наказ повинен бути виконаний точно, беззаперечно і в строк. В той же час, як правило, будь-який достатньо широкий наказ (а їх в органах внутрішніх справ переважна більшість) дає простір для прояву самостійності виконання і не тільки не виключає, але і припускає варіантність способів його виконання. Крім того, з погляду психології управління, велике значення має зовні спостережувана підлеглими і іншими особами форма, в яку втілює керівник свою готовність виконати отримане їм розпорядження. Розпорядження повинне сприйматися з відчуттям власної гідності і значущості, тим більше якщо це відбувається у присутності підлеглих. Останні повинні бачити в своєму керівнику творчу особу і людину, здатну самостійно і відповідально вирішувати задачі управління, а не просто передавальну інстанцію між ними і вищестоящим начальником. Творчо і самостійно вирішуючи задачі управління в рамках отриманих їм розпоряджень, керівник не тільки підвищує свій авторитет, але і стимулює старання виконання своїх розпоряджень.

Третім чинником авторитету керівника є його індивідуальність. Підлеглі завжди прагнуть знайти в своєму начальнику межі, які відрізняють його від інших. Вони з великим старанням виконуватимуть розпорядження особи в чомусь незвичайного, оригінального, видатного.

Індивідуальність може виявлятися в самих різних сферах діяльності і в найрізноманітніших людських вчинках. Це і обдарованість, і успіхи керівника в науці, професії, мистецтві, і оригінальна, яскрава манера говорити. Як правило, керівник, що володіє позитивною індивідуальністю, забезпечить більш ефективне управління.

Обов'язком кожного керівника є розвиток позитивної індивідуальності підлеглих йому нижчестоящих керівників. Поза сумнівом також, що всі керівники повинні розвивати і удосконалювати свою індивідуальність і максимально використовувати її в цілях зміцнення свого авторитету.

Нарешті, четвертим фактором авторитету керівника є рівень його загальної культури. Дана якість відносна в тому значенні, що навряд чи можна вимагати від керівника будь-якого рангу, щоб він був бездоганно інтелігентний і широко ерудований, але у будь-якому випадку він повинен володіти не меншим, ніж його підлеглі, ступенем загальної культури або компенсувати її недолік іншими якостями (наприклад, більш високими, ніж у підлеглих, професійними знаннями). В зв'язку з цим представляє безперечний інтерес думка деяких соціальних психологів про те, що найефективнішим керівником є та особа, через яку йде більш всього інформації.

Зовнішнім виразом загальної культури служить перш за все усна і письмова мова керівника. Недоречність, невміння втілити свої думки і розпорядження в дохідливу і правильну мовну форму, понівечені і не до місця приведені іноземні слова, помилки у вимові і наголосах, неписьменні резолюції різко опускають авторитет керівника. Знаменно, що здібних керівників, як правило, відрізняє вільне володіння усною і

письмовою мовою. Це, звичайно, не означає, що всі керівники повинні бути яскравими ораторами і бездоганними стилістами, але уміти чітко висловлювати свої вимоги, уміти говорити і писати, не викликаючи іронічного до себе відношення, – їх прямий обов'язок. Кожний керівник зобов'язаний постійно піклуватися про підвищення свого загальноосвітнього рівня і загальної культури. Найвірнішими засобами тут є навчання і читання. Чим більш високий пост займає керівник, тим більше він повинен піклуватися про те, щоб бути в курсі подій суспільно-політичного, соціального і культурного життя суспільства. Загальний культурний рівень керівника виражається також в його умінні тримати себе в суспільстві, в умінні слухати підлеглих, у відчутті такту і міри в словах і діях. Підлеглі чуйно реагують на прояви невихованості з боку керівника. Грубість і навіть невинуватна різкість, як правило, викликають внутрішній протест і опір, а нерідко і у відповідь грубість з боку підлеглих.

З поняттям авторитет керівника тісно пов'язане і таке поняття як імідж керівника.

Імідж – це цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих, відповідний меті, нормам, цінностям, прийнятим в цільовій групі, і очікуванням, що пред'являються членами групи до керівника.

Таким чином, основною метою формування іміджу є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих, відповідну типу корпоративної культури, що склався.

Структуру ж іміджу можна в спрощеному вигляді представити таким чином:



Рис.6.3. Структура іміджу керівника

Головна функція іміджу — приведення дій керівника у відповідність з очікуваннями підлеглих. Ця функція виходить з найпростішої вимоги пояснення дій людини для оточуючих. Тобто, чим однозначно інтерпретуються дії людини, чим легше їх пояснити, тим більше ступінь розуміння і, отже, позитивної оцінки цих дій.

Імідж в більшості випадків володіє також мотивуючою функцією. Частіше за все ця функція реалізується в підприємницькому і партіципативному типах корпоративної культури, де прагнення бути схожим на лідера може стати добрим стимулом для розвитку підлеглих.

Нормативна функція виходить з двох попередніх, і полягає вона в тому, що керівник задає норми взаємодії в групі (організації). Якщо норми прийняті більшістю членів організації, то це стає передумовою для об'єднання колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій і, як наслідок, формування сприятливого організаційного клімату.

У іміджу існують також зовнішні по відношенню до організації функції, такі як функції представництва і позиціонування організації в зовнішньому середовищі.

Формування іміджу керівника може йти двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано. В першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як

індивідуальності. Керівник виступає тією особою, якої він є насправді (або тим, ким йому легше всього бути). Імідж такого роду не вимагає змін в тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури і посади. Звичайно ця ситуація має місце тоді, коли людина займає пост керівника в результаті тривалої вертикальної і горизонтальної кар'єри в одній організації (така практика широко поширена в Японії, проте керівні пости японці займають не раніше шістдесяти років).

Другий шлях припускає активне формування, яке необхідне, якщо:

- керівник є «чужим» по відношенню до організації (у разі антикризового управління);
- керівник не має великого досвіду управління;
- в системі управління персоналом є конфліктні крапки;
- розмір організації такий великий, що співробітники не можуть скласти адекватне уявлення про діяльність керівника і його особи (і це приводить до зниження трудової мотивації);
- існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як якогось аналога «торгової марки» підприємства.

Тут створення іміджу пов'язано з надяганням деякої маски, і успіх в цьому випадку обумовлений двома основними чинниками: наскільки правильно вибрана маска, і наскільки вона близька особі самого керівника. Від правильності вибору маски залежить, наскільки імідж відповідатиме типу корпоративної культури і, отже, наскільки він виявиться ефективним. Другий чинник впливає на швидкість і легкість процесу формування іміджу, а також є передумовою гармонійного вбудовування маски в структуру особи керівника.

Процес штучного формування іміджу зв'язаний частіше за все з проведенням спеціальних заходів і процедур індивідуальної і організаційної роботи і вимагає ретельного аналізу внутрішніх умов життєдіяльності організації.

Керівник будь-якої організації, як правило, прагне створення позитивного особистого іміджу, але відомі випадки, коли індивідуум цілеспрямовано йде на створення негативного, скандального образу. Такий крок, як правило, властивий політичним, суспільним діячам, а також представникам шоу бізнесу, рідше він властивий керівникам комерційних структур, оскільки в даному випадку клієнт задумується, чи варто віддавати свої гроші за товар або послугу, вироблювані компанією, керівник якої має негативний імідж.

ВИСНОВКИ

Розглядаючи дану проблему, ми дійшли висновку, що: 1) керівництво як специфічний вид діяльності, здійснюється в формі конкретних дій, які слідує в певній послідовності. Керівництво – це індивідуальна, ціленаправлена і усвідомлена діяльність. Змістом даної діяльності, перш за все, є організація (колектив).

2) Успішне функціонування організації, так само, як успішна діяльність кожного її члена, потребує значних зусиль щодо їх організації, визначення цільової спрямованості, координації дій індивіда і групи, тобто потребує управління. Тому, одним з важливих аспектів розподілу праці в колективі є поділ людей на керівників і керованих.

3) Виходячи з усього вищенаведеного можна стверджувати, що управлінець (керівник) – це особа яка наділена правами здійснювати управління спільною діяльністю працівників, з метою досягнення цілей організації, приймати рішення і виступати одноосібним начальником в межах одноосібних повноважень.

4) Керівництво це процес налагодження управлінням міжособистісних стосунків з працівниками, особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей.

5) Аналіз літератури по даній проблемі ще раз підтвердив, що поняття керівництва має велику кількість тлумачень і потребує постійної уваги з боку вчених, для правильної організації управлінської діяльності та підготовки управлінських кадрів.

6) Звичайно, що важливим для розуміння специфіки управлінської діяльності є проблема лідерства в організації.

7) Феномен лідерства є результатом внутрішньогрупового розвитку, усі члени групи тою чи іншою мірою – члени цього процесу, а лідер – член групи з найвищим статусом, який найпослідовніше дотримується норм і цінностей групи.

8) Кожний керівник у своїй діяльності може спиратися на певні стилі керівництва. Оптимальний стиль керівництва впливає із багатьох факторів, основним з яких є характер вирішуваних завдань, рівень розвитку групи, індивідуальні особливості керівника, особливості спілкування.

9) Стиль управління служить для керівника інструментом реалізації як свого посадового потенціалу, так і потенціалу керованої ним системи. Стиль управління – поняття інтегральне, в якому органічно сполучені об'єктивний початок (вимоги закономірностей управління) з суб'єктивними (особистісними) якостями керівника. Керівник, стиль якого адекватний об'єктивним потребам господарської системи і в якійсь мірі очікуванням підлеглих, здатний налагоджувати з підлеглими, і притому на принциповій основі, добрі взаєностосунки і створити в колективі сприятливий соціально-психологічний клімат, добиватися кращих результатів.

10) Ефективність стилю керівництва визначається не тільки кінцевими результатами діяльності системи, але в не меншій мірі і способами їх досягнення. Стиль цей може бути правильно оцінений тільки в контексті суспільних відносин, оскільки він формується під впливом ідейно-політичних, соціально-економічних і етично-психологічних чинників, обумовлених безпосередньо або у вирішальному ступені соціальною природою суспільства. Будучи втілені переважно в нормативних актах, вони виражають фундаментальні вимоги до діяльності керівника, фіксуючи тим самим межі його волевиявлення. Найсерйознішим чином впливають на формування стилю, що склалися віковий і статевий склад колективу, загальноосвітній рівень і рівень кваліфікації його працівників, що імпонують їм звичаї і традиції. От чому істотне значення для затвердження необхідного стилю роботи і забезпечення високоефективної управлінської діяльності набувають особисті якості керівника. Якби стиль керівництва у всіх управлінських системах вдалося підняти до рівня тих, де він реалізується в своїх найрезультативніших формах, то це привело б до помітного підвищення ефективності управлінської діяльності, а вслід за цим і всього процесу управління. В цьому світлі активне узагальнення і розповсюдження стилю, властивого досвідченим керівникам, набуває неоціненного значення.

11) Розбираючи сутність таких питань як керівництво та лідерство, було доречним звернути увагу і на такі поняття як авторитет та імідж. Аналізуючи зміст цих понять можна сказати, що авторитет керівника і залежна від нього авторитетність керівництва – важлива умова ефективного управління. В психолого-педагогічній вимозі до авторитету переплітаються багато інших вимог, що пред'являються до керівника. Всі зусилля по організації управління можуть бути зведені нанівець, якщо керівник не володіє авторитетом, і, навпаки, найсприятливіші об'єктивні умови можуть бути подолані, якщо керівництво здійснюється особою, з беззастережним авторитетом, серед підлеглих.

З поняттям авторитет керівника тісно пов'язане і таке поняття як імідж керівника. З поняттям «імідж» більшість з нас зустрічалася не раз. Частіше за все під ним мається на увазі зовнішній вигляд, вигляд. Цей термін може розповсюджуватися на

велику кількість об'єктів і явищ, які так чи інакше сприймаються людьми і залишають свій слід в їх свідомості. Це можуть бути окремі особи, деякі соціальні групи, організації, товари широкого споживання, торгові марки і ін. Стосовно особи керівника організації це поняття можна визначити таким чином: імідж — це цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих, відповідний меті, нормам, цінностям, прийнятим в цільовій групі, і очікуванням, що пред'являються членами групи до керівника.

Отже можна сказати, що розгляд даної проблеми був і буде залишатися актуальним завжди, поки люди будуть об'єднуватись для здійснення спільної діяльності, тобто поки будуть існувати управлінські системи.