

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ ТА ПОЛІТОЛОГІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: 081 «Право»

Освітня програма: «Право (поліцейські)» № 98 від 30.01.2019

Статус навчальної дисципліни: нормативна

Мова навчання: українська

у 2019/2020 навчальному році

Навчальний контент обговорено та схвалено на засіданні кафедри філософії та політології протокол від 23.08.2019 №16

Завідувач кафедри

Вячеслав КУЗЬМЕНКО

Дніпро – 2019

Психологія управління // Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій) для денної форми навчання. – Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 70 с.

РОЗРОБНИК:

Шинкаренко І.О., кандидат психологічних наук, доцент кафедри філософії та політології, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Батраченко І.Г., професор кафедри педагогіки та психології Університету імені Альфреда Нобеля, доктор психологічних наук, професор.

Сурякова М.В., доцент кафедри інженерної педагогіки Національної металургійної академія України, кандидат психологічних наук.

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри філософії та політології
23.08.2019 р., протокол № 16.

Завідувач кафедри

Вячеслав КУЗЬМЕНКО

ТЕМА № 1. "ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ"

(2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Психосоціальні тенденції сучасного розвитку організації ОВС.
2. Методологічні засади психології управління.
3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Монографії

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). - К., Ніка-Центр, 2003.
2. Мороз Л.І. Теоретичні засади та організація психологічного тренінгу в ОВС. – К., Паливода, 2005.
3. Шепель В.М. Управленческая психология.- М.,1984.
4. Медведєв В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
5. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.,1997.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.,Академвидав, 2003.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – Ярославль, 1991.
8. Китов А.И. Психология управления.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
9. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., МАУП, 1993.

Підручники та навчальні посібники

- 10.Юридична психологія. За ред. Я.Ю.Кондратьєва.- К.,НАВСУ,2000.
- 11.Юридична психологія. За ред..Є.М.Моїсєєва та Л.І.Казміренко. – К.,КНТ, 2007.
- 12.Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ.- К., Ніка-Центр, 2002.
- 13.Барко В.І. та ін..Робоча книга керівника органу внутрішніх справ. – Вінниця, 2009.
- 14.Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1982.
- 15.Колодкин Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.- М.,Акад. управления МВД РФ, 1992.
- 16.Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 1990.
- 17.Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. – К.,НАВСУ, 2000.

18. Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
19. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
20. Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1996.
21. Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях.- М.,1988.
22. Напреенко А.К., Петров К.А. Психическая саморегуляция.- К., 1995.
23. Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка.- Л.,1986.
24. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2000.

Курси лекцій, статті, автореферати

25. Ануфрієв М.І. Актуальні проблеми реформування системи органів внутрішніх справ України // Науковий вісник НАВСУ.-К.,1997, № 2, С.39 – 43.
26. Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація. – Автореф.канд.дис. – К.,НАВСУ, 2005.
27. Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних умовах. – Автореф.канд.дис.- К., НАВС, 2010.
28. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в ОВС. – Автореф.канд.дис. – К.,КНУВС, 2008.
29. Кондратьєв Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників органів внутрішніх справ.- К., НАВСУ,2000.
30. Кондратьєв Я.Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ. Лекція.- К.,НАВСУ,2000.
31. Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К.,НАВСУ, 1995.
32. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ // Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС. Ч.5. – К.,НАВСУ, 2005.
33. Юхновець Г.О., Казміренко Л.І. Психолого-педагогічне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ// Мат-ли республ. наук.-практ. конференції “ Практична психологія в органах внутрішніх справ”.- К., Ви-во Інституту внутрішніх справ України,1995, С.20 – 24.
34. Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184.
35. Мякишев Г.М. Работа с кадрами в органах внутренних дел: задачи, ситуации, деловые игры. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1995.
36. Андросюк В.Г. Будьте наготові: ситуація екстремальна// Науковий вісник НАВСУ.- К.,1997, № 1, С.174 – 179.
37. Забезпечення особистої безпеки співробітників ОВС при виконанні службових обов’язків. Науково-практичні рекомендації.- К.,НАВСУ, 1999.

38.Иванов Н.Н. Управленческие решения в деятельности аппаратов МВД УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.

39.Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик\ Науковий вісник НАВСУ, К.,1996, №1, С.105 – 115.

40.Роша А.Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органы внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ,1989.

41.Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2001.

42.Генов Ф. Психологические барьеры при внедрении достижений научно-технического прогресса.\ Психологический журнал, 1982 № 4.

Інформаційні ресурси

1. Національний Темпус-офіс в Україні. – Режим доступу до сайту: <http://tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces.html>

2. Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.unesco.org/>

3. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.mon.gov.ua>.

МЕТА ЛЕКЦІЇ:

оволодіння знаннями в галузі теоретичних основ психології управління, спрямованими на всебічне удосконалення діяльності по вирішенню професійних .

ВСТУП

Практичні проблеми управління в органах внутрішніх справ як складного соціального явища неоднозначні. Вони зумовлені багатьма закономірностями та зв'язками, в тому числі психологічними. Місце психології в теорії і практиці управління визначається тим, що всяке управління – це, врешті-решт керівництво людьми. Психологія управління в ОВС має свій предмет – вона вивчає поведінку керівного складу, підлеглих йому осіб, їх взаємозв'язки та взаємозалежності. Останнє зумовлюється цілями, що досягаються під час здійснення управлінської діяльності, її завданнями, мотивами та результатами, а також особливостями системно-функціонального, організаційно-технологічного та ресурсного забезпечення.

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є оволодіння керівником ОВС знаннями в галузі психології управління, спрямованими на всебічне удосконалення діяльності по вирішенню професійних завдань в ситуаціях необхідності організувати, регулювати та підпорядковувати поведінку окремих осіб та соціальних груп у визначеному регламенті.

Завданнями вивчення дисципліни є створення умов для опанування слухачами знань, вмінь та навичок практичного використання психологічних чинників і детермінант доцільного управління поведінкою особистості та

соціальних груп, розуміння їх ролі при вирішенні організаційно-управлінських проблем і завдань юридичної діяльності.

1. ПСИХОСОЦІАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОВС

Органи внутрішніх справ України (ОВС) та їх складова – міліція переживають процес реформування, ознаками якого є зміни у системі управління, оновлення нормативно-правової бази діяльності, відкритість, підзвітність суспільству, структурна перебудова, демілітаризація, тісне партнерство з населенням, нові підходи до оцінки ефективності роботи.

Основою нової управлінської політики ОВС є робота з персоналом. В цьому напрямі відбуваються позитивні зміни: оптимізується штатна чисельність, трансформуються підходи до добору кадрів, змінюються акценти у навчанні і перепідготовці керівників, поглиблюється процес демократизації управління, децентралізації відповідальності, делегування повноважень нижчим ланкам, перехід до більш мобільних систем керівництва, розширюються права начальників міськрайлінорганів.

Проте спостерігаються і негативні процеси. Як свідчать власні дослідження, управлінню іноді не вистачає гнучкості, переважає негативне ставлення працівників міліції до системи і стилю управління, невисокими є авторитетність і лідерські якості керівників. Значна частка недоліків в управлінні персоналом ОВС обумовлена недооцінкою психологічних аспектів управління: підбір кадрів не завжди відповідає можливостям виконавців, розподіл доручень відбувається без належного врахування індивідуальних особливостей працівників та мотивації; колективам підрозділів бракує згуртованості, керівникам не вистачає навичок спілкування, впливу на підлеглих.

У зв'язку з наведеними фактами, а також враховуючи зростання ролі психологічних аспектів управлінської діяльності, особливо у соціономічних професіях, набуває актуальності необхідність дослідження проблем психології управління персоналом ОВС. Дослідження даного напрямку належать до юридичної психології, зокрема до її прикладних аспектів, орієнтованих на розв'язання актуальних проблем соціальних суб'єктів у сфері регульованих правом відносин, у тому числі у сфері правоохоронної діяльності.

Різним аспектам теорії та психології управління, у тому числі в системі органів внутрішніх справ, присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, В.Г. Андросюка, О.М. Бандурки, С.П. Бочарової, Л.Ф. Бурлачука, О.В. Землянської, Л.І. Казміренка, В.П. Казміренка, Я.Ю. Кондратьєва, М.В. Костицького, С.Д. Максименка, В.С. Медведєва, В.В. Рибалки, В.М. Синьова, В.О. Соболева, В.М. Плішкіна, В.О. Татенка, О.В. Тімченка, В.В. Третьяченко, Г.О. Юхновця, С.І. Яковенка, Б.Г. Бовіна, А.І. Китова, О.М. Столяренка, О.Г. Шестакова, Ю.А. Шаранова, В.І. Черненілова, Р. Роберга, Д. Кукендала, П. Айнсворта, К. Піза та інших.

Аналіз наукових праць у галузі юридичної психології, теорії управління, психології управління, соціальної психології показує, що:

- існуючі досягнення і результати розробок не завжди пояснюють особливості управління персоналом у підрозділах ОВС і не можуть безпосередньо застосовуватися їх керівниками через наявність специфічних особливостей функцій управління, механізмів і закономірностей міжособистісної взаємодії суб'єктів правоохоронної діяльності органів внутрішніх справ;

- недостатньо розробленим є теоретичне обґрунтування основних напрямів і компонентів системи психологічної підготовки керівників ОВС до професійної діяльності по управлінню персоналом, зокрема в системі післядипломної підготовки;

- спеціального дослідження потребують проблеми психологічного забезпечення оптимальної реалізації структурних елементів системи управління персоналом ОВС.

Сьогодення висуває нові вимоги до керівників органів внутрішніх справ. В центрі прогресивних концепцій управління в поліціях зарубіжних країн знаходиться працівник, який розглядається як найбільша цінність. Новий підхід управління персоналом ОВС інтенсивно розвивається на заході упродовж двох останніх десятиліть. Він отримав назву проактивного (на відміну від традиційного, "реактивного"). Відмінність між ними полягає в тому, що при традиційному менеджменті керівник діє, реагуючи на події, які вже сталися. Відповідно, реагування запізнювалось і не могло бути достатньо ефективним. Проактивний підхід концептуально інший: управлінець завчасно діє на попередження умов для росту злочинності, створює підґрунтя для зменшення конфліктності, вкладає інвестиції у розвиток персоналу.

Будь-яка організація, щоб досягти поставленої мети, потребує управління, здатного забезпечити не лише її існування, а й розвиток. Основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників. Сучасна філософія організації спрямовується на створення несутеречливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

Організаційний розвиток будь якої установи здійснюється також через подолання внутрішньо організаційних криз. Американський економіст Л. Грейнер запропонував модель організаційного розвитку через послідовність п'яти стадій розвитку:

- 1) заснована на творчості, закінчується кризою лідерства;*
- 2) заснована на керівництві, закінчується кризою автономії;*
- 3) заснована на делегуванні повноважень і відповідальності, закінчується кризою контролю;*
- 4) заснована на координації, закінчується кризою кордонів;*
- 5) заснована на співробітництві.*

Структурна перебудова на даному етапі виявляється марною і безглуздою. Черговий стимул до розвитку компанії здатна забезпечити тільки команда однодумців. Однак ця стадія не є останньою. Вона є лише завершальною ланкою в логічному ланцюжку повного циклу розвитку організації.

Вважається, що ця стадія цілком може завершитися психологічною кризою чи втратою довіри, коли усі утомлюються від роботи як єдиної команди.

Після подолання цієї кризи може розпочатися **шоста стадія** організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: з одного боку – традиційна структура для забезпечення виконання щоденних операцій, з іншого – рефлексивна структура (структура розвитку) для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

Таким чином, особливим чинником розвитку організації є поведінка людини, людські ресурси (HR – *human resource*). Створити найбільш ефективний інструмент управління процесом діяльності установи за рахунок змін характеру стосунків в організації. Сучасний розвиток організації орієнтується на:

- формування солідарності (усвідомленні та прийнятті персоналом цінності виробничої діяльності, узгодженні активності співробітників, що надає впевненості у взаємодії, викликає необхідний резонанс у зовнішньому середовищі);
- створення універсальних орієнтирів у поведінці і діяльності персоналу (цінності і змісти можуть бути конкретизовані і застосовані до будь-яких практичних ситуацій, навіть тих, що не передбачені організаційними стандартами);
- поглиблене осмислення діяльності кожним співробітником чи організаційною субодиницею (відділами і службами);
- формування несутеречливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Психологія управління розглядається як гуманітарна дисципліна, що сприяє досягненню суб'єктом успіху у справі, і, разом з тим, не перетворює його на об'єкт управління.

• Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання

Об'єкт психології управління – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

Предмет психології управління становлять психологічні явища організацій. Психологія управління вивчає традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування та ін.), психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство), психологію праці (функціональні психічні стани), психологічні закономірності управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

Конституювання особливого дослідницького поля психології управління відбулося в середині ХХ ст. як результат трансформації управлінської думки в напрямку інтеграції із соціогуманітарним знанням, носієм нових поглядів на людину та суспільство.

Інтегративний характер психології управління як науки пояснюється впливом на її розвиток теоретичного менеджменту, філософської антропології, соціальної філософії, соціологічних теорій, психології (соціальної, інженерної, економічної).

Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання:

Психологія, виявляючи закономірності виникнення та функціонування психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі різних форм діяльності людини, посилила вплив на сучасний менеджмент новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності.

Соціологія, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить правоохоронного органу від суб'єктивного ставлення – взаємодіючих підрозділів, співробітників, населення, а саме вони складають суспільство, вимагає включати у систему організації соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

Філософія наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

Управління, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Становлення управління пов'язується з інтелектуальною революцією (з середини ХVІІІ ст. в Англії) учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу: антагоністичні взаємовідносини замінюються на кооперацію та взаємодопомогу. Основи менеджменту, що закладалися в європейській і американській науці, передбачали обов'язкове включення «психічних чинників».

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Дотепер окремо, самотійно, комплексно важливі проблеми психології проактивного управління персоналом органів внутрішніх справ не були об'єктом теоретичного вивчення та узагальнення, у наукових дослідженнях висвітлювались лише окремі елементи психології проактивного підходу (П. Айнсворт, К. Піз, 1987; Е. Тібаулт, Л. Лінч, 2001). Необхідність наукової розробки психологічних засад проактивного управління персоналом обумовлюється практичними потребами системи МВС України, логікою розвитку юридичної психології як науки. Теоретична розробка психологічних підвалин управління персоналом на ґрунті комплексного і системного підходів, психологічне обґрунтування системи післядипломної підготовки керівника необхідні для підвищення ефективності діяльності ОВС.

3. ЕВОЛЮЦІЯ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Так, *школа «наукового управління»* (автор – американський інженер, «батько менеджменту» **Ф. Тейлор**) розробила поняття «людський чинник», втім соціальна природа особистості не бралася до уваги. Пропонувався механістичний підхід до ролі людини в організації, робітник розглядався як елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці. Стверджувалося, що людина здатна краще працювати за умови її ефективного матеріального стимулювання та існування системи ретельного контролю.

Наукова організація праці передбачала також дослідження психологічних особливостей індивіда для того, щоб виявити схильність до певної професії (Ф. Джілберт). Керівництво має відбирати працівників на посади, що відповідають їх вмінням, та навчати їх. Між керівником та працівником встановлюється співробітництво, щоб бути впевненим у тому, що робота буде виконана оптимальним чином і у відповідності з прийнятими науковими законами.

Також наукова організація праці відмовилася від традиційного для того часу принципу «розподілу прибутку» (наприкінці року за результатами праці). За Ф. Тейлором, необхідно стимулювати працівника кожного дня. Це означало по-перше, встановлення трудових норм (стандартів) через хронометраж, по-друге, відрядну оплату праці, по-третє, «платити людям за роботу, а не за їх присутність». Крім того, Ф. Тейлор чітко визначав обов'язок менеджера – брати на себе відповідальність за невдачі, і не перекладати їх на працівників.

Послідовник тейлоризму Г. Гантт запропонував стимулювати працю керівників та працівників через впровадження графічного інструментарію керівництва (діаграми планування часу та управління роботами).

Адміністративна школа менеджменту (**А. Файоль**) першою звернула увагу на роль індивідуально-психічних особливостей менеджерів з точки зору їх впливу на успішність організації, більше того, стверджувалось, що всі працівники в тій чи іншій мірі повинні брати участь в адміністративному управлінні.

Виконавчий рівень організації має бути пов'язаний з вищим керівництвом через менеджерів нижчої та середньої ланки (чим більше знань та влади, тим більше відповідальності).

А. Файоль сформулював принципи управління, що виражають норми організаційної поведінки людей, серед них – дисципліна, корпоративний дух, ініціатива, рівність, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті.

Принципи управління втілюють суб'єктивний досвід керівника, його філософію. У цілому прихильники класичної школи наголошували на тому, що працівники мусять виконувати вузькоспеціалізовані види фізичної праці з обмеженою кількістю виробничих операцій. Впливи психологічних чинників на виробничий менеджмент досліджувалися в рамках так званих «біологізаторських» поглядів на людину. Психологічна теорія (біхевіоризм) розглядала поведінку людини як систему реакцій організму на зовнішні та внутрішні подразники (стимул – реакція).

Тривалий час функції управління людськими ресурсами майже не відрізнялися від завдань інженера виробництва. Втім розвиток менеджменту потребував зміни акцентів в управлінні людиною від механістичного, біологізаторського до соціально-психологічного.

Новим етапом у розвитку психолого-управлінської думки стала *школа «людських взаємин»*, що сформувалася у 1940-х рр., та продемонструвала важливість неформальних стосунків в діяльності організацій. Г. Мюнстенберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг довели, що продуктивність праці, поряд з іншими чинниками, може регулюватися неформальними стосунками членів групи.

Г. Мюнстенберг у своїй праці «Психологія та промислова ефективність» доводив необхідність приділяти значну увагу у менеджменті не лише проблемам ефективного використання матеріалів та устаткування, а й душевному стану працівників.

Такі проблеми, як утома, монотонність, прояв інтересу, винагорода та інші, пов'язані з психологічним станом працівника, вимагають спеціального наукового дослідження. Автор стверджував, що через вплив на потреби людей та їх задоволення можна досягти бажаних для бізнесу результатів. З цією метою необхідно використовувати тести для відбору працівників із урахуванням їх здібностей, сумісності роботи один з одним, а також психологічних засобів, що підвищують мотивацію та зменшують втому.

М. Фоллет запропонувала «нову» психологію, що використовує принцип групи (на відміну від «старої» психології, де індивіди думають, відчувають та діють незалежно один від одного). «Особистісне» Я може виявлятися лише через соціальне «Я». Лише у групі розкривається потенціал людини, лише в ній проявляється справжня природа людини. Основним принципом поведінки має бути інтеграція, сумісна діяльність керівника та працівників на досягнення спільної мети. У такому випадку лідерство доводиться не вмінням віддавати накази, а умінням координувати, визначати цілі та реагувати на вимоги «закону-ситуації».

Отже, розвиток науки управління йшов у напрямку від досліджень трудових рухів та витрат часу, планування, організації та контролю до вивчення проблем соціальної поведінки людей (мотивації, комунікації, лідерства).

Особливо показовим став експеримент в «General electric» (1920-ті рр.). Компанія вирішила збільшити продаж електричних ламп, і з цією метою ініціювала дослідження залежності між продуктивністю праці та рівнем освітлення робочого місця.

Результати досліджень були неочікуваними: на зростання продуктивності праці більший вплив мав не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним.

Продовження експерименту було спрямоване на вивчення інших чинників, що впливають на психологію людини: скорочення робочого часу, перерви на відпочинок, зменшення втоми, зростання зарплати. У результаті експериментів продуктивність праці збільшилася з 35 до 50%. З'ясувалося, що зменшення втоми не є чинником збільшення випуску продукції; оплата праці в малій групі є значним чинником зростання виробництва; на стан працівників істотний вплив мають умови праці; тактовне ставлення до них.

Продовжив експерименти **Е. Мейо**, який запропонував новий підхід до інтерв'ю співробітників: формальні питання, що вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», замінені на ті, що мали характер розмови, а не директиви; змінювалася і роль дослідника, який брав інтерв'ю. Атмосфера довіри, готовності щиро слухати створювала умови для «випускання пари» (вираження незадоволення) працівниками, висловлювання своїх претензій. Аналіз такого інтерв'ю дозволяв керівництву кампанії розробляти заходи щодо підвищення ефективності її роботи. До того ж частина з них стосувалася технічного або організаційного удосконалення роботи, безвідносно до персоналій, частина – вирішення персональних проблем, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, частина – необхідності розуміння персональних проблем, природа яких пов'язана з соціальним та фізичним станом, тобто ті, що опосередковано впливають на результати виробництва. Результатом таких заходів, оснований на довірі, стало покращення морального стану працівників і, відповідно, підвищення продуктивності праці.

Е. Мейо експериментально довів, що при умілому використанні таких психологічних чинників, як колір стін у виробничих цехах, їх освітлення, музичний супровід трудового процесу тощо, можна підвищити продуктивність навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати.

Таким чином, прийшло розуміння того, що досягти успіху організація може завдяки об'єднанню технічної та соціальної складової організації. Організації стали розглядатися як відкриті соціотехнічні системи. Соціальні системи мають особливу природу.

Соціальні потреби відображають колективну природу людей, стремління спілкуватися, взаємодіяти, розвивати міжособистісні стосунки у групі.

Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Лайкерт, автори концепції організаційної поведінки, виходять з передумови, що поведінка людей в організації і поза нею – явища, що суттєво відрізняються.

Елементи людської поведінки – мотиви, ролі, цінності, установки, цілі, потреби тощо – поза організацією вибудовуються у іншу конфігурацію, ніж в організації. До такої зміни змушує їх вплив тих чинників, яких немає (або дія їх не стільки є значимою) поза організацією, а саме закони сумісної (кооперативної) трудової діяльності, умови жорсткої системи влади, організаційний клімат.

На перетині подібних силових ліній виникають нові соціальні явища – статус, престиж, груповий тиск, лідерство тощо. Тому нові управлінські методи спрямовувалися на розуміння організаційних зв'язків в установі (соціометрія, опитування), виявлення соціальних потреб працівників та розробку рекомендацій щодо оптимізації морального клімату в колективі.

Сьогодні психологізація менеджменту отримала широке визнання, школа людських взаємин активно витісняє концепцію тейлоризму. Основні її положення:

- психологічні чинники, як і матеріальні, впливають на працівників правоохоронного органу;
- у формуванні важливих психологічних чинників ефективності правоохоронної діяльності значне місце посідають не лише раціональні та емоційні, свідомі чинники, а й підсвідомі, ірраціональні, глибинні пласти людської психіки;
- настрої, думки, почуття, ірраціональні тягіння є не тільки продуктом їх власної, індивідуальної психіки, а й результатом впливу на них психіки групової, колективної, результатом морально-психологічного клімату робочої групи.

А це означає, що професійною вимогою до керівника правоохоронного органу є не лише вміння впливати на індивідуальну психіку працівника, а й на морально-психологічний клімат групи.

Людський чинник і модель управління

У другій половині ХХ ст. теорія людських відносин поширюється в економічно розвинутих країнах, формуються національні особливості її застосування на Заході (США, Західна Європа) і Сході (Японія).

Японський варіант використання теорії людських взаємин пов'язаний із колективістським методом: формуванням у працівників почуття «єдиної сім'ї», нерозривного зв'язку з трудовим колективом. виданням стінгазет, проведенням спільних свят, спортивних змагань, «сімейних днів», коли на робоче місце запрошуються члени родини. Цей досвід докладно описаний у книзі президента фірми «Sony» **А. Моріта** «Зроблено в Японії».

У ділових відносинах японці неформальним зв'язкам приділяють не меншого значення, ніж офіційним і прагнуть установити особисті взаємини, створити атмосферу співробітництва. Японська ділова культура намагається дотримуватися принципу рівного статусу представників договірних сторін, піклується про те, щоб не було нанесено втрати самолюбству кожного працівника. Тому перш ніж давати згоду на співробітництво, у японських фірмах воліють погодити питання попередньо з усіма майбутніми учасниками

роботи, щоб вони були морально підготовлені до цієї роботи заздалегідь, і не виникало проблем на стадії реалізації проекту.

Американський варіант розробляє індивідуалістичний метод використання тієї ж теорії: особлива увага приділяється налагодженню індивідуальних, особистісних стосунків керівника й підлеглого.

Першочергове значення приділяється налагодженню людських відносин між працівниками і молодшими адміністраторами, майстрами, бригадами, як ключовими фігурами, що забезпечують морально-психологічний клімат у колективі. Майстрам рекомендують щотижня розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи. Цей досвід докладно описує у своїй книзі «Кар'єра менеджера» керівник найбільшої американської автомобільної компанії «Крайслер» **Лі Якокка**.

ВИСНОВКИ З ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ

В усіх економічно розвинутих країнах як на Заході, так і на Сході в практиці господарювання стало приділятися багато уваги навіть таким аспектам, як форма спілкування між керівником і підлеглими, що має сприяти не роз'єднанню, а об'єднанню працівників і підприємців. Так, наприклад, рекомендуються слова «буржуазія», «робітничий клас» замінити більш нейтральними, наприклад, «адміністрація», «наймані працівники» тощо. Всебічне, добре продумане урахування людського чинника дозволило *теорії людських відносин* посісти провідні позиції в системі сучасного менеджменту.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

Психологія управління як наука ставить перед собою **певні завдання**, що забезпечують розвиток наукових концепцій і розробку рекомендацій із найбільш ефективного управління правотворчої, правозастосовчої та правоохоронної діяльності ОВС.

Базовою наукою психології управління загальна психологія та теорія управління, тому перша, будучи за своїм характером і спрямованістю суспільною наукою, тяжіє до природничих засад свого походження.

Психологія управління пов'язана з юридичними науками: теорією держави і права; кримінальне і цивільне право, кримінальний і цивільний процеси, кримінологія і криміналістика та теорією управління.

До наукових методів психології управління належать: спостереження, бесіда, анкетування, тестування, інтерв'ювання, природний і лабораторний експерименти, біографічний метод, метод незалежних характеристик, метод проектів тощо.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Пристаюючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: визначення психології управління. Предмет, об'єкт і завдання психології управління. Міжпредметні зв'язки психології управління. Поняття про методи дослідження. Методи опитування (бесіда, анкетування, тестування). Методи вивчення документів.

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання. Розвиток ідей психології управління в межах філософії та соціології. Етапи історичного поступу психології управління.

Напрями психології управління у XX сторіччі. Основні управлінські культури: характерні риси й особливості. Етносоціальні особливості управління в Україні. Перспективи розвитку психології управління в Україні. Перспективні проблеми сучасного етапу психології управління.

ТЕМА № 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

(2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Психоаналіз З. Фрейда, К. Юнга: вплив психологічних чинників на управлінську діяльність.
2. Індивідуальна психологія (*А.Адлер*, Дж. Келлі, К. Хорні).
3. Трансперсональна психологія (*А. Маслоу*, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Монографії

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). - К., Ніка-Центр, 2003.
2. Мороз Л.І. Теоретичні засади та організація психологічного тренінгу в ОВС. – К., Паливода, 2005.
3. Шепель В.М. Управленческая психология.- М.,1984.
4. Медведєв В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
5. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.,1997.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.,Академвидав, 2003.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – Ярославль, 1991.
8. Китов А.И. Психология управления.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
9. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., МАУП, 1993.

Підручники та навчальні посібники

10. Юридична психологія. За ред. Я.Ю.Кондратьєва.- К.,НАВСУ,2000.
11. Юридична психологія. За ред..Є.М.Моїсєєва та Л.І.Казміренко. – К.,КНТ, 2007.
12. Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ.- К., Ніка-Центр, 2002.
13. Барко В.І. та ін..Робоча книга керівника органу внутрішніх справ. – Вінниця, 2009.
14. Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1982.
15. Колодкин Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.- М.,Акад. управления МВД РФ, 1992.

16. Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 1990.
17. Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. – К.,НАВСУ, 2000.
18. Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
19. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
20. Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1996.
21. Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях.- М.,1988.
22. Напреенко А.К., Петров К.А. Психическая саморегуляция.- К., 1995.
23. Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка.- Л.,1986.
24. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2000.

Курси лекцій, статті,автореферати

25. Ануфрієв М.І. Актуальні проблеми реформування системи органів внутрішніх справ України // Науковий вісник НАВСУ.-К.,1997, № 2, С.39 – 43.
26. Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація. – Автореф.канд.дис. – К.,НАВСУ, 2005.
27. Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних умовах. – Автореф.канд.дис.- К., НАВС, 2010.
28. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в ОВС. – Автореф.канд.дис. – К.,КНУВС, 2008.
29. Кондратьев Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників органів внутрішніх справ.- К., НАВСУ,2000.
30. Кондратьев Я.Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ. Лекція.- К.,НАВСУ,2000.
31. Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К.,НАВСУ, 1995.
32. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ // Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС. Ч.5. – К.,НАВСУ, 2005.
33. Юхновець Г.О., Казміренко Л.І. Психолого-педагогічне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ// Мат-ли республ. наук.-практ. конференції “ Практична психологія в органах внутрішніх справ”.- К., Ви-во Інституту внутрішніх справ України,1995, С.20 – 24.
34. Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184.
35. Мякишев Г.М. Работа с кадрами в органах внутренних дел: задачи, ситуации, деловые игры. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1995.

36. Андросюк В.Г. Будьте наготові: ситуація екстремальна// Науковий вісник НАВСУ.- К.,1997, № 1, С.174 – 179.

37. Забезпечення особистої безпеки співробітників ОВС при виконанні службових обов'язків. Науково-практичні рекомендації.- К.,НАВСУ, 1999.

38. Иванов Н.Н. Управленческие решения в деятельности аппаратов МВД УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.

39. Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик\\ Науковий вісник НАВСУ, К.,1996, №1, С.105 – 115.

40. Роша А.Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органы внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ,1989.

41. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2001.

42. Генев Ф. Психологические барьеры при внедрении достижений научно-технического прогресса.\\ Психологический журнал, 1982 № 4.

Інформаційні ресурси

4. Національний Темпус-офіс в Україні. – Режим доступу до сайту: <http://tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces.html>

5. Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.unesco.org/>

6. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.mon.gov.ua>.

МЕТА ЛЕКЦІЇ:

оволодіння основними концепціями в галузі психоаналізу З. Фрейда, К. Юнга, індивідуальній психології (А.Адлер, Дж. Келлі, К. Хорні) та місця особистості в соціальній системі; .Трансперсональній психології А. Маслоу та логіки мотивів поведінки людини.

ВСТУП

Практичні проблеми управління в органах внутрішніх справ як складного соціального явища неоднозначні. Вони зумовлені багатьма закономірностями та зв'язками, в тому числі психологічними. Місце психології в теорії і практиці управління визначається тим, що всяке управління – це, врешті-решт керівництво людьми. Психологія управління в ОВС має свій предмет – вона вивчає поведінку керівного складу, підлеглих йому осіб, їх взаємозв'язки та взаємозалежності. Останнє зумовлюється цілями, що досягаються під час здійснення управлінської діяльності, її завданнями, мотивами та результатами, а також особливостями системно-функціонального, організаційно-технологічного та ресурсного забезпечення.

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є оволодіння керівником ОВС знаннями в галузі психології управління, спрямованими на

всестороннє удосконалення діяльності по вирішенню професійних завдань в ситуаціях необхідності організувати, регулювати та підпорядковувати поведінку окремих осіб та соціальних груп у визначеному регламенті.

Завданнями вивчення дисципліни є створення умов для опанування слухачами знань, вмінь та навичок практичного використання психологічних чинників і детермінант доцільного управління поведінкою особистості та соціальних груп, розуміння їх ролі при вирішенні організаційно-управлінських проблем і завдань юридичної діяльності.

1. ПСИХОАНАЛІЗ З. ФРОЙДА, К. ЮНГА: ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Перша психологічна теорія особистості – *психоаналізу* – належить **З. Фройд**¹. Тривалий час психічні явища розглядалися як прояв ірраціонального і вважалися наслідком потойбічних сил.

З. Фройд довів, що психічні прояви обумовлені певними правилами та причинно-наслідковими структурами. У психоаналізі психічна структура особистості складається з трьох сфер – свідомого, підсвідомого та несвідомого («Воно»). Свідоме представлено двома системами – «Над-Я» та «Я». «Воно» може одночасно взаємодіяти із двома системами, однак його самостійне проникнення у свідомість виключається. Між трьома системами

існують зони конфліктів, що здатні дестабілізувати особистість, якщо «Я» буде не здатним відновити між системами рівновагу.

З. Фройд пов'язує «Над-Я» з особливим психічним процесом – ідентифікацією (ототожненням): наприклад, дитини з батьком у період переживання комплексу Едіпа, з авторитетним лідером, з об'єктом любові тощо – у дорослому житті.

В управлінському процесі психічний феномен «Над-Я» здійснює моральний контроль за поведінкою ділових партнерів та формує стандарти поведінки. З. Фройд описав три функції «Над-Я»: совість, самопоглядання та формування ідеалів. Часто у психічній структурі особистості відбувається зіткнення моральних та прагматичних (вигідних для справи) суджень. Діловий партнер,

змушений вибирати, і може відмовитися від економічно вигідної умови, якщо при цьому порушуються норми моралі. Тому бажано в діловому спілкуванні віддати перевагу правилу «честь вище за прибуток». У цілому фройдівська концепція «Над-Я» ще раз **1 Психоаналіз** – теоретична концепція, створена З. Фройдом, пізніше розвинута і модифікована його послідовниками: пояснює структуру, функціонування і розвиток особистості дією несвідомих мотиваційних механізмів, які знаходяться в постійному конфлікті; також метод діагнозу і терапії психологічних розладів, полягає у відкритті та інтерпретації несвідомих емоційних конфліктів пацієнта підтверджує тісний взаємозв'язок етичних і соціально- психологічних аспектів ділового спілкування.

Слід враховувати також процеси, що відбуваються у сфері підсвідомого. В управлінській діяльності вони, по-перше, сприяють психічній орієнтації особи у певній ситуації, визначаючи просторово-часові межі спілкування та реальні умови комунікації, по-друге, впливають на діалогову інформаційну фазу спілкування партнерів. Наприклад, включаються механізми перцептивної фільтрації, що забезпечують реєстрацію та короткочасне запам'ятовування тієї інформації, що є найсуттєвішою для ділових партнерів.

Несвідоме може проявлятися у ситуаціях ділового спілкування у вигляді психічної диференціації партнерів за ознакою статі. Спрацьовують механізми психологічного захисту, а також ефект ореола, ідентифікації та стереотипізації. 3. Фройд вважав, що особистість черпає психічну енергію із несвідомого.

Основний фон несвідомого складають сексуальні потяги. 3. Фройд розглядав у взаємозв'язку аспекти душевного та соціального життя особистості. Автор теорії психоаналізу стверджував, що взаємини людей зрілого віку складаються під значним впливом досвіду ранніх дитячих років. Саме перші

взаємини, що виникають у сім'ї, є визначальними, а усі більш пізні стосунки з людьми залежать від того, яким чином склалися і утверджувалися ці перші стосунки. Основними моделями є наступні: дитя – мати, дитя – батько, дитя – брат, дитя – сестра і вони є прототипами, відповідно до яких можна оцінювати всі наступні взаємини з людьми. Більш пізні стосунки – до якоїсь

міри, є коротким повторенням тих рушійних сил, емоційних станів напруги та задоволення, що були характерними для стосунків у родині.

Висновки 3. Фройда щодо обумовленості поведінки людини її досвідом родинних стосунків у дитинстві підтверджуються сучасними психологічними експериментами та дослідженнями.

Наприклад, у сучасному менеджменті розглядається проблема низького рівня залучення жінок в управлінські системи вищого рівня. Американські дослідники М. Хеннінг та А. Жарден провели інтерв'ювання 25 успішних жінок-керівниць, яким вдалося досягти посади віце-президентів крупних фірм. Дослідників цікавило питання: чому ці жінки змогли зробити кар'єру?

Результати дослідження довели вплив психологічних чинників, на яких наголошував 3. Фройд.

- 3 25 опитуваних бізнес-леді 20 були єдиною або старшою дитиною у сім'ї; 5 – зайняли позицію першонародженої дитини у ранньому дитинстві в результаті обставин (розлучення, смерть старших братів або сестер). У сім'ях було особливе ставлення до цих дітей, а відчуття цього глибоко закріплюється у свідомості

дитини. 25 жінок згадали про те, що мали щасливе дитинство і що батьки для них відігравали особливе значення.

- Усі 25 опитуваних народилися у сім'ях середнього класу та орієнтований на досягнення успіху, чоловіки займали провідні посади у кампаніях, більшість жінок – домогосподарки, втім їх освітній рівень був не меншим, ніж у чоловіків;

- Усі 25 опитуваних мали добрі стосунки з батьком, разом з ним приймали участь у незвично широкій традиційно чоловічій сфері діяльності.

- Батько і донька розділяли інтереси, які традиційно більш властиві батькові і сину: фізичні навантаження, спортивні змагання, агресивні стремління до успіху, готовність до конкуренції та тверда установка на перемогу.

- Усі жінки рано навчилися у свого батька раціонально оцінювати міру ризику, тобто свідомо оцінювати свої шанси на успіх чи програш. Цим опитані жінки суттєво відрізнялися від більшості жінок, для яких ризик означає втрати, і тому вони намагаються уникати їх.

- Усі 25 жінок під час шкільного навчання були найкращими ученицями та «вожаками».

На відміну від З. Фрейда, К. Юнг розглядає свідомість за межами несвідомих психічних процесів. Водночас несвідоме індивіда включає не лише особистісні переживання, а й матеріал, що належить колективному несвідомому всього людства.

К. Юнг виділяє: інтегративний центр психічної структури особистості «Самість» (об'єднує всі взаємозв'язки психічної структури), «Я» (частина психіки, до якої стікає весь потік переживань), «Персона» (адаптація до зовнішнього світу), «Тінь» (особистісне несвідоме), «Аніма» та «Анімус» (колективне несвідоме, архетипи, першообрази жінки та чоловіка). Автор також показав два варіанти спрямованості психічної енергії особистості: екстравертність та інтравертність, що характеризують реакцію психіки особи і тим самим визначають не лише образ дії та вид суб'єктивного досвіду, а й характер несвідомої компенсації.

В управлінській діяльності екстраверт поводить себе активно, його вольовий імпульс спрямований на партнера, інтроверт, навпаки намагається відмежуватися від партнера, і у своїх рішеннях і вчинках орієнтується на власні відчуття, рефлексію.

Крім того, К. Юнг доповнив типологію особистостей наступними типами: рефлексуючий, емоційний, чуттєвий та інтуїтивний. Кожен з цих типів орієнтований на відповідні психічні функції. *Рефлексуючий* – схильний до аналізу інформації, вимогливий до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції. *Емоційний* тип особистості, навпаки, здатен впливати на партнера своїми емоціями і сам легко потрапляє під такий вплив, схильний до компромісу. *Чуттєвий* тип швидко орієнтується у діловій ситуації, впевнений у своїх силах, не схильний заключати договори, що не обіцяють практичних результатів. *Інтуїтивний* тип довго розмірковує при прийнятті рішень, часто сумнівається, проявляє хвилювання щодо реалізації ділових угод.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

В управлінській діяльності слід враховувати індивідуальні особливості психіки, що обумовлені як генетичними, так і соціокультурними впливами. Зміна емоційних переживань, афективних реакцій, різноманітних інстинктів, мотивацій та установок у різній мірі дозволяють психіці особистості адаптуватися до життєвих ситуацій. Так, особистості з активною та динамічною психікою схильні слідкувати за своїми діями та діями інших, у випадку невдачі

вони беруть відповідальність за ситуацію на себе. Особистості з пасивною психікою схильні звинувачувати у невдачі різні зовнішні обставини або ділових партнерів. Різні модифікації соціальної поведінки ділових партнерів свідчать про наявність суттєвих відмінностей у їх психічній структурі.

2. ІНДИВІДУАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ (А. Адлер, Дж. Келлі, К. Хорні)

В індивідуальній психології *А. Адлера* особистість розглядається як частина соціальної системи, що нерозривно пов'язана з іншими. А. Адлер вважав, що не уроджені потяги та наслідуванні архетипи, а почуття спільності з іншими людьми, спонукає людину до соціальних контактів, визначає її поведінку.

На відміну від З.Фрейда, який описував загальні стереотипи поведінки, А. Адлер підкреслював унікальність кожної особистості.

Основними принципами його теорії є наступні:

- цілісність (холізм). Системи часто мають характеристики, відмінні від характеристик їх частин, і тому кожна особистість наділена стремлінням до покращення організації, до цілісності;

- єдність індивідуального стилю життя (*когнітивна організація*).

Життєвий стиль – унікальний спосіб досягнення власних цілей; - соціальний інтерес або почуття спільності. Під соціальним інтересом розуміється почуття солідарності, зв'язку людини з людиною, розширене розуміння почуття товарищескості у людському суспільстві. Почуття спільності стосується участі особи у справах інших, заради «інтересу до інтересу» інших, а не досягнення власних інтересів;

- значення цілеорієнтованої поведінки. Людина має удосконалювати свої здібності та можливості. «Жити – означає розвиватися», – стверджував А. Адлер.

Ядром адлерівської моделі людської природи є творчість – здатність формулювати (свідомо чи несвідомо) цілі та способи їх досягнення. Людина – не інертний об'єкт, який пасивно сприймає всі зовнішні впливи, вона активно шукає одні враження та заперечує інші. Людина вибірково систематизує та осмислює досвід, виробляє індивідуальну схему аперцепції і формує чітку модель ставлення до світу. Вона досягає найвищого розвитку у створенні життєвого плану, що організує життя людини у послідовний життєвий стиль. За А. Адлером, життя в основі своїй є рухом до все більш успішної адаптації у навколишньому світі, більшого співробітництва та альтруїзму.

Формування життєвої цілі, життєвого стилю та схеми аперцепції є творчим актом. Аперцепція – психологічний термін, що відноситься до сприйняття, включає суб'єктивну інтерпретацію того, що ми отримуємо шляхом почуттів. «Ми знаходимо те, що планували знайти». Саме власна концепція світу визначає поведінку людини. Якщо хтось вірить, що клубок ниток у темному куті – змія, то його страх може бути таким же сильним, як би

змія там справді була. А. Адлер нагадує, що наші почуття отримують не реальні факти, а лише суб'єктивний їх образ, відображення зовнішнього світу. Схема аперцепції має здатність до самопосилення. Наприклад, якщо ми боїмося, ми схильні бачити загрозу у оточуючому світі, і тим самим посилюємо нашу віру в те, що навколишній світ загрожує нам. Робота А. Адлера над схемою перцепції стала важливою передумовою для когнітивної психології.

В управлінській діяльності слід враховувати, що індивідуальний стиль поведінки може бути як конструктивним (самоствердження у діяльності для інших, кооперація з ними), так і деструктивним (приниження та експлуатація інших людей). Крім того, важливим аспектом соціального інтересу, що сформулював А. Адлер, є здатність до співробітництва. «Особистості, які справді уміють вирішувати життєві проблеми, є лише ті, хто у своїх устремліннях виказують тенденцію збагачення останніх, ті, хто рухається уперед на шляху, що приносить користь і іншим», - наголошував А. Адлер. В управлінській діяльності на міжособистісному рівні слід розвивати почуття включення у більше соціальне ціле у якості невід'ємної частини.

Дж. Келлі, засновник когнітивного напрямку в психології, наголошував на важливості інтелектуального осмислення власного досвіду. Всі люди є вченими, вони формулюють теорії та гіпотези щодо власної особистості та інших людей, і як учені-професіонали міцно «чіпляються» за улюблену теорію, незважаючи навіть на велику кількість свідчень, що вказують на її неспроможність.

Дж. Келлі розробив метод «терапії фіксованої ролі» (пропонується на основі відповідних прийомів дивитися на світ очима іншої людини і поводитися відповідним чином). Пропонується розвивати критичне мислення, здатність до вироблення конкурентних гіпотез. Як тільки особистість зможе емоції узяти під контроль, то зможе мислити критично, виходячи за рамки своїх схем. Якщо буде виявлятися такий тип критичного мислення, як відкритість (гнучкість), то можна сподіватися, що особа, зможе активно вибирати, прийняти її чи відкинути альтернативні гіпотези, якщо виявиться, що їхні первинні реакції були неточними.

Глибинна психологія **К. Хорні** звернена до проблем розвитку особистості не з точки зору уроджених сексуальних та агресивних тяжінь, а з несвідомих почуттям тривоги, пов'язаним з розвитком образу «Я», уявлень про себе. Існує декілька образів «Я»: реальне «Я», ідеальне «Я» та «Я» в очах інших. Три образи не повинні мати значні розбіжності – це запорука нормального розвитку особистості.

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

К. Хорні першою описала здатності здорової особистості і її відмінності від невротичної. Вона вважала, що запорукою психічного здоров'я є здібності людини встановлювати щирі стосунки з іншими. Бо саме у відвертому спілкуванні (без нагромадження психологічних захистів) ми навчаємося реалістично оцінювати себе та вирішувати свої проблеми. Дуже важливо також розвивати у собі почуття відповідальності – уміння особисто приймати рішення

та діяти відповідно своїм переконанням, а також відповідну поведінку: здатність сприймати нове, готовність до змін, здатність до глибоких почуттів та переживань. Ще одна необхідна якість – довіра до себе, відкритість та чесність (у першу чергу перед собою). Для цього треба знати і добре розуміти себе, мати власну систему цінностей, а також поважати чужі цінності та інтереси.

3. ТРАНСПЕРСОНАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ **(А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд)**

Трансперсональна психологія А. Маслоу запропонувала логіку мотивів поведінки людини. Мотивація лежить в основі поведінки людей і є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних потреб. Особистість, за А. Маслоу, є свідомим та розумним творінням без домінуючих підсвідомих потреб. Основу поведінки особистості складають усвідомлені мотиви, найвище місце середніх посідає потреба у самоактуалізації, втіленні здібностей і потенцій.

Самоактуалізовані особистості зазвичай мають «справу всього життя». Вони працюють наполегливо, на максимумі, бо сам процес приносить їм задоволення. Вони володіють здатністю до зосередження на чомусь, тому іноді можуть здаватися розсіяними диваками. Їм властиві самодисципліна та почуття обов'язку. Вони не бояться ставити перед собою великі завдання: створити грандіозний проект, стати кращим фахівцем у своїй галузі тощо.

Здатність до творчості і натхнення – одна з основних характеристик цього типу людей. Їх приваблює все нове, невідоме та таємне. Вони не втрачають здатності дивуватися та радіти життю, люблять зміни. Їм властиві імпровізація, безпосередність, природність, веселість, цьому іноді вони поводять себе зовсім «несолідно». Вони можуть дозволити собі бути смішними, але не люблять грубого гумору та жартів, що принижують інших людей.

Самоактуалізовані люди емоційні: відкрито проявляють радість, любов та ніжність, коли дійсно переживають їх, і не приховують гніву, стикаючись з несправедливістю. Їх стосунки з друзями завжди вибудовуються на основі рівності та взаємоповаги. Такі люди здатні на справжні почуття, при цьому скоріш схильні дарити любов, ніж вимагати її по відношенню до себе. Втім можуть і довго залишатися самотніми, вони навіть люблять усамітнення. І їм ніколи не буває нудно, оскільки у них багатий внутрішній світ і вони самодостатні.

Самоактуалізовані особистості глибше, ніж інші, розуміють людей, і тому звертають увагу на чесноти інших і прощають їх недоліки та слабкості. Цікаво і те, що людина, яка йде по шляху самореалізації, з роками стає не лише більш гармонійною внутрішньо, а й більш гарною зовнішньо.

Самоактуалізовані особистості відчують більше радості та щасливих моментів. Вони цінують кожную мить, бачать у світі більше краси, здатні отримувати від життя задоволення у всіх його проявах. Разом з тим, їм властиве почуття вселенського смутку про недосконалість, несправедливість реального

життя та вчинків оточуючих. Вони бачать життя у всій її можливій гармонії, і тому більш чуттєві до будь-яких невідповідностей цього ідеалу. У цілому чим глибше людина реалізує свою самобутню індивідуальність, тим більше вона наближується до єдності з вічними загальнолюдськими цінностями. Для неї істина, добро, любов, краса, справедливість, досконалість, духовність, злиття з світом стають не просто красивими, а й далекими від життя словами древніх мудреців, а й реально існуючими цінностями, що визначають життєвий вибір.

А. Маслоу також розглядає *синергію* людини. Термін визначає міру міжперсонального співробітництва та гармонії у суспільстві; а також використовується для позначення особливої суспільної дії, що виробляється окремими елементами, коли кінцевий результат перевищує результат, що може дати роздільна робота цих елементів. В умовах низької соціальної синергії успіх одного члена групи призводить до втрат і невдач іншого. Як прикладом розглядається суспільство мисливців. Якщо кожен мисливець розподіляє здобич лише серед найближчих родичів, то мисливство стає конкурентним. Мисливці, які підвищують свою майстерність, можуть приховувати свої успіхи від інших. Як тільки зростає здобич одного мисливця, то зразу ж стає меншою здобич у інших мисливців і менше їжі отримують їх сім'ї.

При високому рівні соціальної синергії кооперація (співробітництво) використовується максимально, «здобич» ділиться між усіма і кожен «мисливець» виграє від успіху інших.

Також при високому рівні соціальної синергії система культурної довіри посилює співробітництво і позитивні стосунки та допомагає звести до мінімуму конфлікти.

А. Маслоу також розглядає синергію окремої особи. Ідентифікація себе з іншими сприяє виявленню високої індивідуальної синергії. Якщо успіх іншого приносить індивіду глибоке задоволення, то у відповідь йому легко і щедро пропонується допомога. У деякій мірі у таких випадках поєднуються і егоїстичні, і альтруїстичні мотиви. У допомозі іншому індивід шукає особисте задоволення. Можна також віднести до поняття синергії поєднання думки та дії у особистості.

Коли індивід примушує себе почати діяти, це свідчить про якийсь конфлікт мотивів. Видатний американський психолог, представник гуманістичного напрямку в психології А. Маслоу створив ієрархічну теорію потреб (графічне зображення потреб відповідно до цієї теорії – «піраміда Маслоу»), відповідно до якої дії людини визначаються його прагненням до задоволення тієї чи іншої потреби. Самі ж потреби можна уявити як рівні піраміди: нижчий рівень – фізіологічні потреби, наступний – потреби в безпеці, ще вище – соціальні, потреби в повазі, у досягненнях, найвищий рівень – потреби в самореалізації, самоактуалізації. От людина і прагне послідовно задовольняти свої потреби, починаючи з фізіологічних і рухаючись в житті «усе вище і вище».

Почуття незадоволеної потреби «штовхає зсередини», є спонуканням, одним з мотивів до тих чи інших дій, діяльності, учинків, поведженню. Ця теорія широко відома сучасним менеджерам і використовується як для

пояснення причин того чи іншого поведіння працівників, так і для стимулювання «потрібної» поведінки.

Багато представників менеджменту вважали цю піраміду потреб універсальною моделлю потреб людини. Правда, сам автор визнавав «нежорсткий характер піраміди потреб» і наявність багатьох виключень. Зараз теорія А. Маслоу (сформульована у 1943 р.) критикується з позиції визнання об'єктивності розходжень як національних, так і індивідуальних.

Класифікації потреб особистості (теорія А. Маслоу) Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу широко використовується в сучасному менеджменті, як для розробки системи мотивації: потреби в самореалізації; Потреби у суспільному визнанні; Потреби в контактах; Потреби в безпеці; Фізіологічні потреби; Вторинні потреби; Первинні потреби персоналу, так і у маркетингових стратегіях. Наприклад, досліджуючи поведінку споживачів, застосовується мотиваційно-психологічний підхід, бо справжні причини споживацького попиту часто мають несвідомий характер.

Разом з тим, багато фахівців вважають цю ієрархію потреб відображенням американського способу життя: керівники з південно-західних європейських країн, що розвиваються і найбільше прагнуть задовольнити соціальні потреби (тобто для них «піраміда потреб», по суті, завершується на третьому-четвертому рівні), що, до речі, говорить про важливість використання при роботі з ними таких видів винагороди, як підвищення статусу, соціальної поваги, визнання заслуг.

Послідовники А. Маслоу намагалися систематизувати та описати потреби особистості, що максимально впливають на ставлення до праці. **Ф. Герцберг** розділив усі фактори, що впливають на потреби працівників на дві групи: «гігієни» та «мотивації». У першу групу були включені умови роботи: зарплата, взаємини у колективі, якість вентиляції, колір стін, все те, що створює прийнятні умови праці. Друга група факторів відображають зміст роботи, міру відповідальності, ступінь напруженості робочого ритму тощо. Гігієнічні фактори не впливають на сумлінність праці, лише на рівень задоволеністю нею.

Д. Мак-Клелланд виділив три основні потреби: в успіху, причетності і владі. Особистість з перевагою потреби в успіху має потребу в постійному визнанні її заслуг. Працівники з перевагою потреби у владі схильні до ситуацій, що вимагають індивідуальних зусиль та оцінки особистого внеску.

Встановлено, що у людини приблизно п'ятнадцяти загальних потреб, у тому числі у: - *безпеці* (бажання мати надійну, стабільну роботу та соціальні гарантії, бути захищеним від фізичної агресії), - *співпричетності* (необхідності бути повноправним членом організації, працювати із доброзичливими людьми, ухилятися від міжособистісних конфліктів),

- *повазі* – людина має відчувати увагу з боку колег, мати високий статус та авторитет, отримувати підтвердження своєї неординарності та значущості (наприклад, працівника надихає те, що його залучають до виконання складних завдань, якщо його запрошують на закриті засідання керівників тощо),

- *незалежності та самостійності* (бажання відчувати відповідальність за себе та підлеглих, працювати без жорсткої регламентації, опіки та контролю), -

владі (займати керівні посади, контролювати людей та їх діяльність, отримувати перемогу над опонентом тощо).

ВИСНОВКИ З ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ.

Знання особливостей **людської** мотивації дозволяє вибрати правильні методи стимулювання. Завдання керівника полягає також у визначенні рівня та характеру незадоволених потреб у кожного підлеглого та виборі адекватних способів впливу.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

За останні роки XX ст. більш значимими стали наступні підходи до осмислення людської природи:

- **рух за розвиток людського потенціалу** (пропонує семінари, що включають різні види групової психотерапії, фізичних вправ, медитації та духовних практик. Такі семінари також пропонують навчання навичкам комунікації, планування часу, контролювання якісних показників та зняття стресу);

- **східні теорії особистості** пропонують моделі особистості, що розроблені у психо-духовних вченнях: йога, дзен-будизм, суфізм. Вони відображають розширення традиційних принципів теорії особистості, роблять акцент на екзистенційних та трансперсональних рівнях психології. Східні теорії особистості включають вагомні концепції та ефективні методики особистісного й духовного зростання.

Таким чином, кожна теорія особистості, що пропонує виділяти різні аспекти людської діяльності, в цілому розширює загальне знання про поведінку людини, тенденції до психологічного розвитку.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Приступаючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: вплив психологічних чинників на управлінську діяльність; місце особистості в соціальній системі; логіка мотивів поведінки людини.

ТЕМА № 4. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

(2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЙ:

1. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні
2. Інтерактивний рівень спілкування
3. Трансперсональна психологія (*А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд*).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Монографії

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). - К., Ніка-Центр, 2003.
2. Мороз Л.І. Теоретичні засади та організація психологічного тренінгу в ОВС. – К., Паливода, 2005.
3. Шепель В.М. Управленческая психология.- М.,1984.
4. Медведєв В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
5. Третьяченко В.В. Коллективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.,1997.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.,Академвидав, 2003.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – Ярославль, 1991.
8. Китов А.И. Психология управления.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
9. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., МАУП, 1993.

Підручники та навчальні посібники

- 10.Юридична психологія. За ред. Я.Ю.Кондратьєва.- К.,НАВСУ,2000.
- 11.Юридична психологія. За ред..Є.М.Моїсєєва та Л.І.Казміренко. – К.,КНТ, 2007.
- 12.Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ.- К., Ніка-Центр, 2002.
- 13.Барко В.І. та ін..Робоча книга керівника органу внутрішніх справ. – Вінниця, 2009.
- 14.Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1982.
- 15.Колодкин Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.- М.,Акад. управления МВД РФ, 1992.
- 16.Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 1990.

- 17.Кондратьєв Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. – К.,НАВСУ, 2000.
- 18.Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
- 19.Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
- 20.Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1996.
- 21.Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях.- М.,1988.
- 22.Напреенко А.К., Петров К.А. Психическая саморегуляция.- К., 1995.
- 23.Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка.- Л.,1986.
- 24.Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2000.

Курси лекцій, статті,автореферати

- 25.Ануфрієв М.І. Актуальні проблеми реформування системи органів внутрішніх справ України // Науковий вісник НАВСУ.-К.,1997, № 2, С.39 – 43.
- 26.Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація. – Автореф.канд.дис. – К.,НАВСУ, 2005.
- 27.Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних умовах. – Автореф.канд.дис.- К., НАВС, 2010.
- 28.Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в ОВС. – Автореф.канд.дис. – К.,КНУВС, 2008.
- 29.Кондратьєв Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників органів внутрішніх справ.- К., НАВСУ,2000.
- 30.Кондратьєв Я.Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ. Лекція.- К.,НАВСУ,2000.
- 31.Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К.,НАВСУ, 1995.
- 32.Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ // Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС. Ч.5. – К.,НАВСУ, 2005.
- 33.Юхновець Г.О., Казміренко Л.І. Психолого-педагогічне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ// Мат-ли республ. наук.-практ. конференції “ Практична психологія в органах внутрішніх справ”.- К., Ви-во Інституту внутрішніх справ України,1995, С.20 – 24.
- 34.Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184.
- 35.Мякишев Г.М. Работа с кадрами в органах внутренних дел: задачи, ситуации, деловые игры. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1995.

36. Андросюк В.Г. Будьте наготові: ситуація екстремальна// Науковий вісник НАВСУ.- К.,1997, № 1, С.174 – 179.
37. Забезпечення особистої безпеки співробітників ОВС при виконанні службових обов'язків. Науково-практичні рекомендації.- К.,НАВСУ, 1999.
38. Иванов Н.Н. Управленческие решения в деятельности аппаратов МВД УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
39. Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик\ Науковий вісник НАВСУ, К.,1996, №1, С.105 – 115.
40. Роша А.Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органы внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ,1989.
41. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2001.
42. Генов Ф. Психологические барьеры при внедрении достижений научно-технического прогресса.\ Психологический журнал, 1982 № 4.

Інформаційні ресурси

7. Національний Темпус-офіс в Україні. – Режим доступу до сайту: <http://tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces.html>
8. Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.unesco.org/>
9. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.mon.gov.ua>.

МЕТА ЛЕКЦІЇ:

оволодіння основними теоретичними знаннями та навичками ділового спілкування при здійсненні функцій управління, а саме: психологічним змістом функцій управління, критеріями ефективності комунікації, правилами комунікації, навичками отримання вербальної та невербальної інформації від учасників процесу спілкування під час реалізації управлінських функцій

ВСТУП

Здібність адекватної оцінки психічного стану та індивідуально-психологічних особливостей іншої людини, безсумнівно, слід розглядати як професійно важливу якість працівника ОВС. Вона дозволяє розробити ефективні стратегії поведінки у різних ситуаціях. Означене неможливе без побудови структурно-функціональної моделі соціально-перцептивної регуляції в контексті реальної взаємодії у процесі спілкування оперативного працівника в умовах конкретної ситуації: статичність-динамічність; безконфліктність-конфліктність; пасивність-активність, напруженість спілкування.

1. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ – ОСНОВА УСПІХУ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

У психології управління ділове спілкування розглядається як процес встановлення та розвитку ділових контактів, зумовлений потребами спільної дії. Знання психологічних закономірностей ділового спілкування та його особливостей у сфері політичного, соціального та господарського управління дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності менеджера.

Ділове спілкування – складне соціально-психологічне явище. Виділяють три основних напрямки підвищення культури управлінського спілкування: розвиток комунікативних вмінь, перцептивних та інтерактивних навичок взаємодії.

Від менеджера вимагається належний рівень комунікативної компетентності – знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у діловій сфері. Комунікація – обмін інформацією, важливою для учасників спілкування.

Комунікативний рівень спілкування в організації пов'язується із створенням своєрідної «платформи для спілкування», де учасники змогли б вільно обмінюватися думками.

Комунікативна компетентність фахівця передбачає усвідомлення особистістю наступних аспектів:

- власних потреб та ціннісних орієнтирів, техніки власної роботи;
- власних перцептивних вмінь, тобто здатності сприймати навколишнє середовище без суб'єктивних упереджень у ставленні до тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- власні почуття та психічні стани під впливом чинників зовнішнього середовища.

Критерії ефективності комунікації:

1. Здатність сприяти збереженню та розвитку ділових стосунків, особистісної цілісності учасників.
2. Сприяння досягненню цілей учасників спілкування.
3. Зміна поведінки партнерів (діють на досягнення спільних цілей).

Передача та прийняття смислу повідомлення (інформація має бути чітко переданою, отримувач повідомлення має правильно його зрозуміти та інтерпретувати). Відомо, що людина сприймає у повідомленні близько 30% інформації. Щоб бути сприйнятою на 100 %, рекомендується дотримуватися «правила 3-х» (Повідомлення – Посилення – Повторення): 1.Повідомити те, збираємося сказати. 2.Сказати те, що маємо сказати. 3.Повторити те, що було сказано. При цьому слід переформулювати інформацію з метою «маскування» повторів.

Індивідуальна комунікація: Повідомлення; Той, хто передає Той, хто приймає; Зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок дає можливість, по-перше, підтвердити прийом інформації, по-друге, засвідчити його розуміння. Отримане повідомлення виражається іншими словами: той, хто приймає інформацію, надсилає назад те, що той зрозумів. Той, хто передавав порівнює повідомлення, яке він надіслав з

тим, що отримав через зворотній зв'язок. Якщо смисл повідомлення не був втрачений, можна говорити про ефективну комунікацію.

Отже, комунікація – перш за все, «мистецтво бути зрозумілим». Тому комунікативна компетентність особи має враховувати існуючі психологічні *перешкоди до розуміння інформації, так звані «фільтри» комунікації*:

- відчуття; мова;
- системи уявлення, за допомогою яких людина сприймає світ;
- особливості нервової системи; суб'єктивні упередження.

Наприклад, слід враховувати те, що при передачі та прийнятті інформації частина її втрачається.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

Забезпечення ефективної комунікації у значній мірі залежить від здатності особи долати «комунікативні бар'єри» (семантичні, логічні, бар'єр авторитету тощо. Одним з ключових методів комунікації є *активне слухання*. Уміння активно слухати передбачає:

1. Розуміння ознак невміння слухати (до симптомів «хвороби не уваги» відносять: ірраціональну вибірковість, відволікання на зовнішні чинники, зосередженість на голосі та манерах оратора).

2. Розвиток навичок слухання:

Бажаання слухати. У більшості випадків слухання вимагає відкритості, здатності змінити свої думки та дії

Чути повідомлення. Чітко сприйняти те, що було сказано. Важливим є не те, щоб погодитися чи не погодитися, а те, щоб точно почути, що було сказано.

Інтерпретувати смисл. Бути здатним переказувати співбесіднику смисл викладеної ним інформації, та ще й так, щоб він зміг підтвердити правильність його розуміння.

Інструменти побудови ефективних комунікацій. Конкретність. Врахування особливостей адресата. Відкритість. Відповідність місця і часу

Створення умов для зворотного зв'язку. Уточнення власних ідей.

Готовність до виникнення ситуації непорозуміння Контроль за невербальними сигналами. Допущення можливості власної неправоти. Активне та конструктивне слухання.

Ретельно оцінювати. Необхідно оцінювати значення або цінність того, що ми почули. Чи є воно істинним? Чи є корисним?

Відповідним чином реагувати. Комунікація – це двоспрямований процес. Тому реакція на слова співбесідника є необхідною. Це можуть бути просто аплодисменти або навіть мовчання. У будь-якому випадку ця реакція буде, в свою чергу, інтерпретуватися оратором.

3. Використовувати навички активного слухання: задавати питання, оцінювати факти, слідкувати за своїми установками.

2. ІНТЕРАКТИВНИЙ РІВЕНЬ СПІЛКУВАННЯ

Інтерактивна функція спілкування пов'язується з організацією спільної діяльності, взаємодією (інтеракцією). Психологічний аналіз ділового спілкування як *взаємодії* пов'язаний з процесом безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємозв'язок. Взаємодія у цьому процесі взаємовпливів виступає як система дій, при якій дії однієї людини або групи осіб обумовлюють певні дії інших, а дії останніх, у свою чергу, визначають дії перших. В результаті слід очікувати взаємні зміни у їх поведінці, діяльності, установках, оцінках тощо.

Будь-який процес міжсуб'єктної та внутрішньооб'єктної взаємодії являє собою послідовність актів проекції-інтродекції⁸. Виділяють два незалежних виміри типології проекції:

- перший з них враховує, чи проектує суб'єкт рису, що є у нього, або рису, що відрізняється від його власної;

Проекція – (від англ. – викид вперед) - захисний механізм несвідомої сфери особистості, що полягає у приписуванні зовнішньому об'єкту певних внутрішніх імпульсів і почуттів, що їх людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді. Сучасне розуміння феномену проекції розширило його трактовку, згідно з якою, по-перше, проектуватися може не тільки риса, непридатна для особистості, по-друге, зміст, що проектується, може бути досить різноманітним за своїм характером (мотив, потреба, установка, почуття, думка і т. ін.), по-третє, проекція може бути як неусвідомлена, так і усвідомлена, по-четверте, вона може виконувати як негативні-консервативні функції захисту цілісності Я, так і низку інших функцій (в континуумі від захисту до самовираження).

- другий вимір розкриває, чи є зміст проекції усвідомленим або неусвідомленим.

Згідно з комбінаціями полюсів цих вимірів можливі чотири види проекції:

- 1) *компліментарна* (полягає в тому, що людина приписує іншій особі рису, відмінну від тої, якою вона свідомо володіє, але додаткову до неї);

- 2) *атрибутивна* (полягає в приписуванні іншому риси, якою особа сама свідомо володіє);

- 3) *симілятивна* (полягає у наділенні іншої людини рисою, спільною з тією, якою володіє суб'єкт, але володіння якою не усвідомлює);

- 4) *проекція* Панглосса-Кассандри (людина проектує на іншого рису, протилежну тій, якою вона неусвідомлено володіє).

Інтродекція – механізм міжлюдської взаємодії, що виконує функції відособлення індивіду, що забезпечує самовизначення і розвиток особистості. У найбільш загальному сенсі можна сказати, що проекція переносить деякий психологічний зміст (почуття, думки, висловлювання, дії) від суб'єкта до об'єкта, а інтродекція переносить певний зміст від об'єкта до суб'єкта. Таким чином, проекція та інтродекція являють собою двоєдиний механізм інтерсуб'єктної діалогічної взаємодії вони виступають як два фундаментальні

такти у живому психологічному процесі.

У спілкуванні і діяльності проекція виконує функції інтеграції, з'єднання, ключення, а інтроєкція – функції роз'єднання, виділення, відмінності. Роль проекції у міжсуб'єктній взаємодії аналогічна ролі аналізу та синтезу суб'єктно об'єктної взаємодії (тобто в процесах пізнання і предметно-практичній діяльності). Міжособистісна взаємодія – це фазовий процес, який

характеризується стадійністю свого розвитку. Так, наприклад, у розвитку міжособистісного контакту умовно виділяють чотири фази:

I – первинного сприйняття (результат формування першого враження про партнера);

II – зближення (тут відбувається уточнення і корекція першого враження і, як результат, формуються оцінки і самооцінки, актуалізуються установки стосовно спільних дій);

III – спільної дії (зміст цієї фази полягає у перевірці на психологічну сумісність, толерантність, взаєморозуміння в екстремальній ситуації і, як результат, прийняття партнерами міжособистісних ролей, визначення їх соціального статусу в спілкуванні);

IV – зрілості (обумовлена прийняттям взаємних очікувань і норм і, як результат, включення більш складних соціально-психологічних механізмів взаємовпливу). Одним із способів розуміння у спілкуванні є аналіз впливу на

партнера. Зокрема, транзакційний аналіз Е.Берна доводить, що існує безпосередня залежність між моделлю поведінки людини і станом її психіки: Я-Батько, Я-Дорослий, Я-Дитя. Одиниця спілкування – *транзакція*, складається із стимулу (С) та реакції (Р) між двома станами свідомості.

Усі психологічні стани – нормальні психологічні феномени. Кожен з них відіграє життєво важливе значення для людини. Я-Дитя – джерело радості, інтуїції, творчості. Завдяки Я-Батько більшість реакцій людини стали автоматичними, що допомагає зберегти час та енергію. Я-Дорослий переробляє інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Крім того, Я-Дорослий контролює дії Я-Батько та Я-Дитя, є посередником між ними. Система «Я-Батько» або визначає норми, або – намагається допомогти, та має чотири

Позитивний нормативний батько: визначає норми, які є корисними й необхідними; впроваджуються толерантно, спираються на юридичний, моральний та соціальний договір, передбачений виробничими стосунками.

Негативний нормативний батько: визначає норми, втім вони:

- занадто складні для виконання, їх багато; можуть бути необхідними, але погано роз'яснені і незрозумілі; не корисні для виконання ефективної роботи, або навіть незаконними; або відсутній чіткий зв'язок між цілями та законом;

- не виходять з юридичного, морального та соціального договору, що передбачений у виробничих стосунках;

- є принизливими, агресивними, образливими або залежними від помсти;

- надто жорсткі, і не припускають ніяких виключень (принцип заради принципу).

Позитивний батько - «помічник»:

- із задоволенням відповідає на реальне прохання, допомога передбачається не більше 50% у вирішенні проблем.

Негативний батько – «рятівник» допомагає, але:

- саме у тій сфері, де організацією не передбачено для нього ролі (наприклад, необґрунтовано втручається в приватне життя працівника в той час, коли воно жодним чином не впливає на ефективність у роботі);

- він справді некомпетентний, і його образ дій може мати руйнівні наслідки для особи, якій намагається допомогти;

- насправді він не має бажання допомагати, змушує себе це робити (несвідомо), він буде відчувати себе таким, якого експлуатують, згодом у нього з'являється дратування, і навіть агресія до іншої людини;

- дає не те, що просили, бо він нібито знає, що буде добре для інших;

- робить більшу частину роботи за іншого (більше 50 %), це укріплює людину, якій надається допомога, у її безсиллі, пасивності або у відчутті некомпетентності та звичці завжди отримувати таку допомогу.

Система «Я-Дитя»:

- керується відчуттями та емоціями;

- турбується про те, щоб адаптуватися до власних норм або до норм життя у суспільстві; проявляє природну безпосередність.

Позитивне адаптоване дитя: добре адаптується до норм, всебічно розвивається; висловлює чітко та коротко те, що відчуває та ін. *Негативне покірне дитя:* пристосовується до норм, але робить це не на користь собі, ігноруючи власні потреби; дозволяє іншим керувати собою, підпадає під вплив і занадто підкоряється владі та принципам та ін.

Позитивне незалежне дитя: проявляє свою природну безпосередність й виявляє себе таким, яким він є, без обережності демонструє свої слабкі та сильні особистісні характеристики.

Негативне непокірне дитя: проявляє свою безпосередність, але діє занадто безпосередньо, часто агресивно; ніколи не погоджується, шукає приводу до суперечок (дух протиріччя) й та ін.

У міжособистісному спілкуванні психічні стани Я шукають один одного, стикаються, зустрічаються на одному рівні або втрачають один одного на іншому рівні. При цьому енергія або посилюється, або руйнується. Варіанти взаємодії різноманітні і багаточисельні.

Виділяють три форми трансакцій:

– паралельні (додаткові, симетричні),

– ті, що перетинаються,

– приховані.

Паралельні міжособистісні стосунки відображають уміння знаходитися «на одній хвилі». Спілкування ґрунтується на очікуваннях партнерів, будь то позитивні чи негативні.

Позитивні додаткові трансакції використовують позитивні стани свого Я. Вони приємні та ефективні, забезпечують природню комунікацію. Вони корисні для першої зустрічі (щоб зламати «кригу»), для полегшення взаємного вислуховування, розуміння та відповіді на очікування іншого. Вони сприяють

досягненню бажаної мети: створюються, щоб продовжуватися, втім не є твердо встановленими раз і назавжди. Психічні стани Я різні, але добре адаптовані, тому підсилюють один одного: $D \rightarrow B, B \rightarrow D$.

Негативні додаткові трансакції використовують відповідно негативні стани свого Я. Вони приємні та неефективні, забезпечують приємне спілкування, але воно не є продуктивним з точки зору досягнення бажаної мети. Один партнер використовує з вигодою для себе відмінність від іншого.

Симетричні міжособистісні стосунки вимагають визнання та використання ідентичних ролей. *Позитивні симетричні трансакції* використовують позитивні стани свого Я. Вони є ефективними, посилюють кожного у своїй системі. Кожен турбується про те, щоб не бути нетотожним і зберігати ідентичність позиції та поведінки. Вони створюють довготривалі зв'язки між людьми, які відчують себе схожими.

Негативні симетричні трансакції використовують негативні стани Я (наприклад, керівники «залізної руки» нападають один на одного). Вони укріплюють кожного у своїх негативних позиціях переслідування, покірності або здійсненні опору владі, заважають будь якій зміні ситуації. Кожен навіває собі гордість у тому, що він не змінюється і укріплює свою систему. Навіть якщо мова йде про позитивні стани, позиції залишаються незмінними та неефективними.

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Оволодіння основами трансактного аналізу суттєво покращує практику ділового спілкування, оскільки допомагає свідомо контролювати свої психічні стани, а також розуміти психічні стани партнера, знаходити шляхи оптимізації взаємодії з ним.

Аналіз міжособистісних стосунків виявляє способи, за допомогою яких особи використовують сукупність енергії, коли ми діємо або спілкуємося. Виходячи з характеристики психологічних станів особистості, виділяють 25 позитивних варіантів, що допомагають більш ефективно взаємодіяти. Аналіз

розвитку міжособистісних взаємодій дозволяє діагностувати особливості динаміки групових процесів, конфліктних ситуацій тощо.

3. ПЕРЦЕПТИВНИЙ РІВЕНЬ СПІЛКУВАННЯ

Перцепція (сприймання) – формування суб'єктом спілкування образу іншої людини за фізичними особливостями, психологічними рисами, характером поведінки.

Перцептивний рівень спілкування характеризується злиттям пізнавальних компонентів з емоційними, більшою залежністю від мотиваційно-сміслової структури діяльності сприймаючого суб'єкта.

Сприйняття соціальних об'єктів характеризується більшим злиттям пізнавальних компонентів з емоційними (ефективними), *Соціальна перцепція* (від лат. percipio - сприйняття і socialis - суспільний) - сприйняття, розуміння і

оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот); позначає факт соціальної обумовленості сприйняття, його залежності не тільки від характеристик стимулу-об'єкту, його цілей, намірів, значимості ситуації; цілісне сприйняття суб'єктом не тільки предметів матеріального світу, але і так званих соціальних об'єктів (інших людей, груп, класів, народностей тощо), соціальних ситуацій і т. ін. більшою залежністю від мотиваційно-смыслової структури діяльності сприймаючого суб'єкта. У структурі будь-якого перцептивного акту виділяються суб'єкти і об'єкти сприйняття, його процес і результат. В залежності від співвідношень суб'єкта та об'єкта сприйняття виділяють три відносно самостійних види процесів соціальної перцепції: сприйняття міжособистісне, самосприйняття і сприйняття міжгрупове.

Соціально-перцептивна регуляція спілкування оперативних працівників є багатомірним феноменом, що детермінований факторами трьох рівнів (індивідуально-психологічним, особистісно-орієнтаційним та ситуативним).

До професійно-важливих якостей оперативного працівника слід віднести:

- інтелектуальні характеристики: рухливість та оперативність мислення, спрямованість на конкретне практичне мислення, конкретність уяви, критичність і консервативність у сприйнятті нового, спрямованість на практичну діяльність;

- емоційні характеристики: емоційна стійкість, чутливість, емпатія, тривожність, емоційна напруженість, емоційна насиченість, нормативність ставлення до людей;

- комунікативні характеристики: комунікативна культура, уміння спілкуватися у різноманітних ситуаціях з особами різного соціального статусу, уміння співпрацювати в різних видах діяльності тощо.

Професійної діяльності працівників оперативних підрозділів, яка умовно поділяється на такі складові:

- *міжособистісна комунікація* – опитування осіб, які становлять оперативний інтерес, свідків, потерпілих, обвинувачуваних, засуджених, бесіди з експертами, свідчення в суді, робота з конфіденційними та іншими інформаційними джерелами (така робота в середньому займає приблизно 40% робочого часу оперативного працівника);

- *оперативно-розшукові заходи* – обстеження приміщень, наведення довідок, опитування громадян, спостереження за об'єктами оперативної уваги, підготовка та проведення затримання підозрюваних осіб (займають близько 35% робочого часу). При цьому, в порядку виконання окремих доручень слідчих, у ході провадження кримінальних справ працівниками оперативних служб і підрозділів проводяться слідчі дії по здійсненню допитів, обшуків, виїмок та інші;

- *робота з документами* – ознайомлення з матеріалами дізнання, кримінальних, оперативно-розшукових справ, оформлення документів (займає орієнтовно 25% робочого часу).

Як бачимо, у всіх видах робіт переважним компонентом є спілкування та його соціально перцептивна регуляція.

Як і кожний вид діяльності, спілкування має свою специфічну

психологічну структуру. Професійне спілкування оперативного працівника складається з наступних обов'язкових елементів:

- **комунікативний** бік спілкування, який виявляється в процесі обміну інформацією між індивідами, що спілкуються;

- **афективний** бік спілкування - прояв свого емоційного ставлення до переданої та отриманої інформації, проникнення в почуття співрозмовника;

- **перцептивний** бік спілкування, реалізований в процесі сприйняття партнерами по спілкуванню один одного і встановленню на цій основі порозуміння.

Повнота розвитку, реалізації цих елементів істотно впливає на стан людини в ході спілкування. Так, можливість цілком передати в спілкуванні всю бажану інформацію, явність сигналу про одержання, розуміння її викликають стан задоволення, ще більш активізують наступний процес спілкування.

Основними складовими професійного спілкування оперативного працівника є:

- обмін інформацією між суб'єктами професійної діяльності; співробітниками в групах і організаціях; між колективами; працівником ОВС і особами, які проходять у справі; оперативним працівником ОВС і особами, що становлять оперативний інтерес; у процесі юридичного консультування і т. ін.;

- вироблення спільної стратегії спілкування;

- сприйняття і розуміння людьми один одного в процесі спілкування

Професійне спілкування оперативного працівника ОВС у більшості випадків – це не проста розмова з іншою людиною, воно спрямовано на вирішення визначених професійних завдань, як правило, здійснюється в обстановці напруженості, конфліктності і протистояння, оскільки процес спілкування психологічно дуже складний і багатоплановий. Професійне спілкування оперативного працівника ОВС у більшості випадків – це не проста розмова з іншою людиною, воно спрямовано на вирішення визначених професійних завдань, як правило, здійснюється в обстановці напруженості, конфліктності і протистояння, оскільки процес спілкування психологічно дуже складний і багатоплановий. Важливе місце в цьому процесі займає одержання та розпізнання необхідної інформації.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше знакових систем. Існують декілька знакових систем, які використовуються в комунікативному процесі, відповідно до них можна побудувати класифікацію використовуваних у процесі спілкування засобів.

Розрізняють вербальні (*мовні*) засоби спілкування (як знакова система використовується мова) і невербальні (*немовні*) засоби (використовуються різноманітні знакові системи).

Вербальним засобом спілкування є людська мова, що є універсальним, оскільки при передачі інформації за її допомогою найменш за усе губиться зміст повідомлення.

Хоча мова і є універсальним засобом спілкування, вона набуває значення тільки за умови включення в систему діяльності, а включення це обов'язково доповнюється вживанням інших - немовних засобів спілкування.

Невербальні засоби спілкування:

До першої групи цих засобів належать жести і міміка. Міміка - динамічне вираження особи в момент спілкування. Жест - соціально відпрацьоване утворення, що передає психічний стан. За допомогою них ми можемо уявити про відношення людини до якоїсь події, особи, предмету. Жест може нам сказати про бажання цієї людини, її стан.

Інша група немовних (невербальних) засобів спілкування - це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Всі ці доповнення збільшують значення інформації і є своєрідними "добавками" до мови.

До третьої групи невербальних засобів спілкування належать простір і час організації комунікативного процесу, ідо також виступають особливою знаковою системою і мають смислове навантаження, як компоненти комунікативних ситуацій. Останнім часом у психологічних дослідженнях звертається увага на комунікативне значення дистанції між людьми, що спілкуються і залежність ефективності спілкування від розташування партнерів. Виділяють чотири дистанції між людьми, що спілкуються: інтимну (від 0 до 0,5 м), особистісну (0,5 - 1,5 м), соціальну (1,5 - 3 м), привселюдну (понад 3 м). Змінюючи відстань, працівник може додатково впливати на підозрюваного, обвинувачуваного, свідка і т.д., тому що цим змінюється характер відношень між партнерами.

Людина як об'єкт психологічного спостереження і вивчення, дуже складний і неоднозначний, має значну кількість зовнішніх ознак, що не притаманні іншим суб'єктам, але доступні безпосередньому сприйняттю і придатні для ідентифікації його особистості. У криміналістиці ці ознаки поділяються на:

- *анатомічні* (ознаки зовнішньої будови тіла, голови, обличчя тощо);
- *функціональні* (особливості ходи, постави, жестикуляції, міміки й ін.) і *супутні* (ознаки одягу, взуття, дрібних носильних речей, прикрас і ін.) [21].

У психології застосовують часто різновид методу спостереження – поведінковий портрет, для складання якого використовують такі параметри:

окремі особливості зовнішнього вигляду (стиль одягу і зачіски людини, прагнення «бути як усі», «виділитися» чи байдужість до оформлення своєї зовнішності);

пантоміміка (характерні індивідуальні пози, скутість чи воля рухів, постава, особливості ходи);

міміка (загальний вираз обличчя, стриманість, виразність міміки, у яких ситуаціях міміка буває особливо жвавою, у яких – скутою);

мовна поведінка (мовчазність, говіркість, багатослівність, лаконізм, стилістичні особливості, зміст і культура мови, інтонаційне багатство, темп мови);

поведінка стосовно інших людей – становище в значимих групах і ставлення до цього, способи встановлення контактів, характер спілкування (ділове, особистісне, ситуативне, “езопове” й ін.); стиль спілкування (з орієнтацією на співрозмовника чи на себе); позиція в спілкуванні (активна,

пасивна, споглядальна, агресивна); прагнення до домінування; наявність протиріч у поведінці (різні способи поведінки в однотипних ситуаціях);

поведінкові прояви ставлення до самого себе (до зовнішності, недоліків, переваг, можливостей, особистих речей);

поведінка в психологічно значимих ситуаціях (при здійсненні дій у цих ситуаціях);

поведінка в основній діяльності;

кругозір, інтереси, найбільш специфічні поведінкові акти.

Процес спілкування обов'язково містить у собі формування суб'єктом спілкування образу іншої людини – партнера. При цьому відбувається не тільки сприйняття зовнішніх фізичних особливостей, але і відображення його психологічних рис і станів. На відміну від загальної, у соціальній психології існує поняття «соціальної перцепції», що позначає сприйняття соціальних об'єктів, інших людей, соціальних груп, великих соціальних спільнот. При цьому одним з найважливіших критеріїв сприйняття людьми один одного є оцінка з позицій загальноприйнятої моралі і норм правослужняної поведінки.

Сприйняття людьми один одного в соціально-психологічному плані має низку специфічних рис. Насамперед, тут відбувається *не тільки формування образу, але також розуміння, пізнання* іншої людини. Тому перцептивна функція спілкування не зводиться тільки до сприйняття, але завжди містить у собі ряд інших когнітивних процесів: розумові операції, пам'ять, а також емоції. Прагнучи пізнати іншу людину, суб'єкт спілкування прагне скласти уявлення про її думки, наміри, здібності, переживання, а також про ті відносини, що зв'язують їх як партнерів. У цей складний процес включаються також *властивості особистості* суб'єкта спілкування: його минулий досвід, установки, мотивація, у зв'язку з чим образ, що формується, проходить певну селекцію.

Взаєморозуміння людей у процесі спілкування здійснюється за рахунок особливих психологічних механізмів. Процес спілкування містить у собі, як мінімум, взаємодію двох активних суб'єктів, кожен з яких є особистістю й уподібнює себе іншому. При побудові стратегії взаємодії кожен змушений брати до уваги не тільки мотиви й установки іншої людини, але й те, як цей інший розуміє „мої” мотиви й установки. Тому усвідомлення себе через іншу людину включає два процеси: ідентифікацію і рефлексію, що були описані вище.

Ідентифікація (уподібнення) – один з механізмів взаєморозуміння. Люди користаються цим прийомом, коли припущення про внутрішній стан партнера по спілкуванню будуються на спробі поставити себе на його місце. Ідентифікація може сполучатися з *емпатією* – здатністю до співпереживання, емоційною реакцією на проблеми іншої людини.

Рефлексія в соціально-психологічному плані є механізмом усвідомлення суб'єктом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це складний процес взаємосприйняття і побудови стратегії поведінки, виходячи з розуміння того, як кожний з партнерів сприймається іншим. Максимальний успіх спілкування можливий при оптимальному збігу лінії взаємної комунікації в

системах «суб'єкт-суб'єкт» чи «суб'єкт-група». Наприклад, якщо оперативний працівник має неадекватне уявлення про себе, про осіб, що становлять оперативний інтерес, і про те, як вони його сприймають, то його взаєморозуміння і взаємодія з ними будуть виключені.

Для організації продуктивного взаєморозуміння і спілкування оперативному працівнику ОВС важливо враховувати ряд специфічних ефектів міжособистісного сприйняття та невербальний канал інформації. При взаємодії двох учасників спілкування кожний з них оцінює іншого і будує певну систему *інтерпретації* його поведінки та її причин.

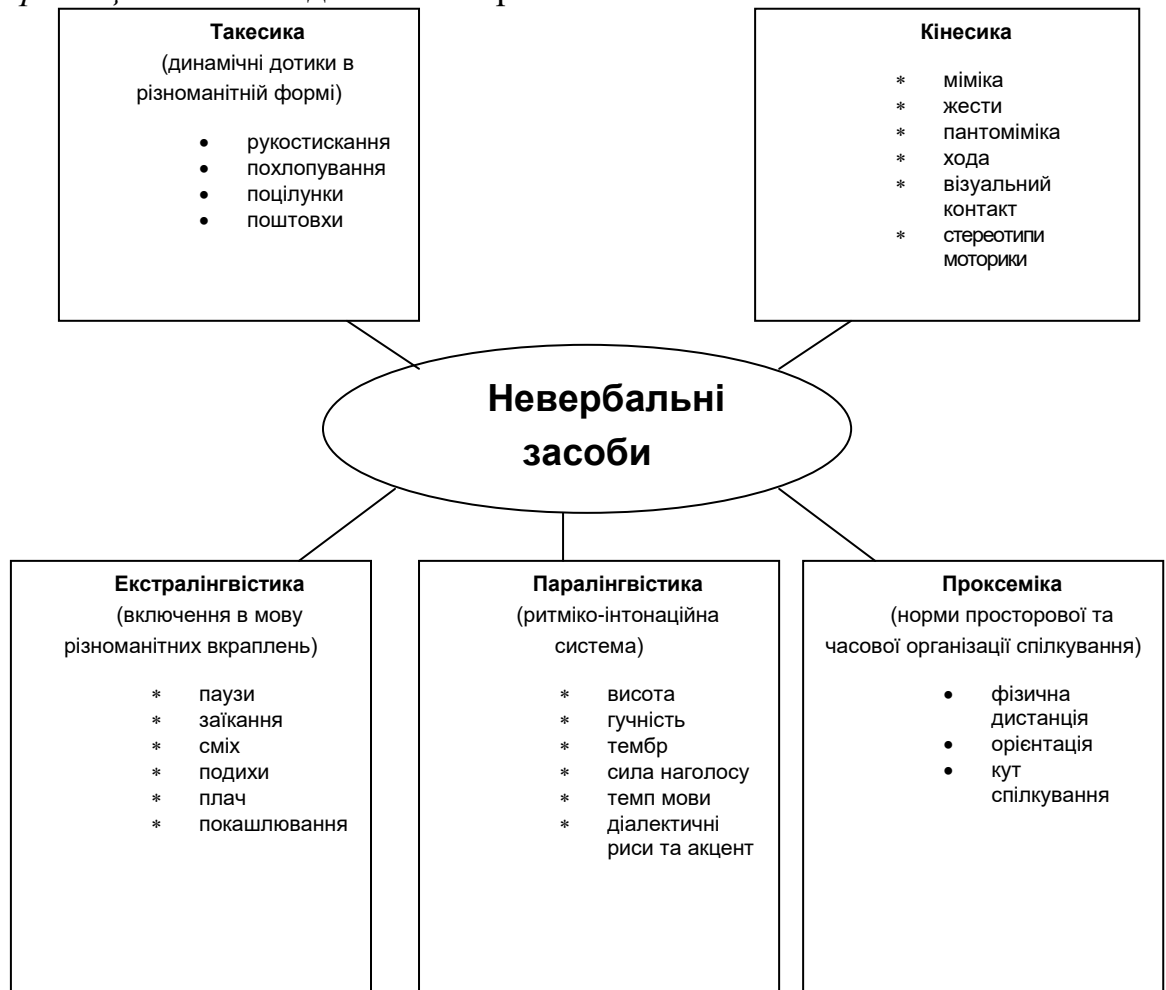


Рис. 1. Невербальні засоби спілкування

ВИСНОВКИ З ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ

Невербальне спілкування часом містить численні приховані повідомлення і впливають на процес і результати особистісного спілкування.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

КОМУНІКАЦІЯ=Мовний зв'язок + Зв'язок без слів(невербальний)

Мовний зв'язок 30% + Зв'язок без слів 70%. Якщо зв'язок без слів заперечує мовний зв'язок =>Зв'язок без слів домінує

Основні типи невербальних сигналів:

- рухи тіла (жести, вираз обличчя, очей, дотик, рухи кінцівок і тіла),
- персональні фізичні характеристики (статура, психіка, поза, запах тіла)

або подиху, зріст, вага, колір волосся та шкіри);

– пармова (характеристики голосу, гучність, темп мовлення, висота, звуки, що переривають плавність мовлення («а..», «гм...або «е...»)), сміх, позіхання тощо;

– використання простору.

Ефективні керівники часто при зустрічі з підлеглими застосовують невербальні сигнали підтримки спілкування: наприклад, обмін рукостисканнями, коли ті заходять, усмішку, зоровий \approx у \approx контакт тощо). На хід ділових переговорів впливає розташування працівників у залі для засідань. Так, в залежності від стилю керівництва (автократ – демократ) виділяють дві моделі місце розташування керівника на зібраннях. Щоб отримати синергію у міжособистісному спілкуванні необхідно вміти класифікувати види міжособистісних стосунків (трансакцій), чи то зорових, слухових або кінестетичних.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Приступаючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: психологічний зміст функцій управління, Критерії ефективності комунікації, засвоїти правило 3-х (Повідомлення – Посилення – Повторення), рівні спілкування (перцептивний рівень спілкування. Невербальне та вербальне спілкування).

ТЕМА № 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ (2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Влада як психологічне явище.
2. Авторитет керівника – суб'єктивний компонент управління.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Монографії

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). - К., Ніка-Центр, 2003.
2. Мороз Л.І. Теоретичні засади та організація психологічного тренінгу в ОВС. – К., Паливода, 2005.
3. Шепель В.М. Управленческая психология.- М.,1984.
4. Медведєв В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
5. Третьяченко В.В. Коллективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.,1997.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.,Академвидав, 2003.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – Ярославль, 1991.
8. Китов А.И. Психология управления.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
9. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., МАУП, 1993.

Підручники та навчальні посібники

- 10.Юридична психологія. За ред. Я.Ю.Кондратьєва.- К.,НАВСУ,2000.
- 11.Юридична психологія. За ред..Є.М.Моїсєєва та Л.І.Казміренко. – К.,КНТ, 2007.
- 12.Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ.- К., Ніка-Центр, 2002.
- 13.Барко В.І. та ін..Робоча книга керівника органу внутрішніх справ. – Вінниця, 2009.
- 14.Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1982.
- 15.Колодкин Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.- М.,Акад. управления МВД РФ, 1992.
- 16.Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 1990.
- 17.Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. – К.,НАВСУ, 2000.

- 18.Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
- 19.Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
- 20.Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1996.
- 21.Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях.- М.,1988.
- 22.Напреенко А.К., Петров К.А. Психическая саморегуляция.- К., 1995.
- 23.Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка.- Л.,1986.
- 24.Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2000.

Курси лекцій, статті,автореферати

- 25.Ануфрієв М.І. Актуальні проблеми реформування системи органів внутрішніх справ України // Науковий вісник НАВСУ.-К.,1997, № 2, С.39 – 43.
- 26.Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація. – Автореф.канд.дис. – К.,НАВСУ, 2005.
- 27.Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних умовах. – Автореф.канд.дис.- К., НАВС, 2010.
- 28.Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в ОВС. – Автореф.канд.дис. – К.,КНУВС, 2008.
- 29.Кондратьєв Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників органів внутрішніх справ.- К., НАВСУ,2000.
- 30.Кондратьєв Я.Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ. Лекція.- К.,НАВСУ,2000.
- 31.Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К.,НАВСУ, 1995.
- 32.Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ // Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС. Ч.5. – К.,НАВСУ, 2005.
- 33.Юхновець Г.О., Казміренко Л.І. Психолого-педагогічне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ// Мат-ли республ. наук.-практ. конференції “ Практична психологія в органах внутрішніх справ”.- К., Ви-во Інституту внутрішніх справ України,1995, С.20 – 24.
- 34.Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184.
- 35.Мякишев Г.М. Работа с кадрами в органах внутренних дел: задачи, ситуации, деловые игры. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1995.
- 36.Андросюк В.Г. Будьте наготові: ситуація екстремальна// Науковий вісник НАВСУ.- К.,1997, № 1, С.174 – 179.

37. Забезпечення особистої безпеки співробітників ОВС при виконанні службових обов'язків. Науково-практичні рекомендації.- К., НАВСУ, 1999.
38. Иванов Н.Н. Управленческие решения в деятельности аппаратов МВД УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
39. Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик\ Науковий вісник НАВСУ, К., 1996, №1, С.105 – 115.
40. Роша А.Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органы внутренних дел.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
41. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М., Акад.управления МВД РФ, 2001.
42. Генов Ф. Психологические барьеры при внедрении достижений научно-технического прогресса.\ Психологический журнал, 1982 № 4.

Інформаційні ресурси

10. Національний Темпус-офіс в Україні. – Режим доступу до сайту: <http://tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces.html>
11. Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.unesco.org/>
12. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.mon.gov.ua>.

МЕТА ЛЕКЦІЇ:

є оволодіння знаннями в галузі теоретичних основ взаємовідносин «керівник підлеглий», феномену влади і авторитету керівника, спрямованими на всебічне удосконалення діяльності по вирішенню професійних проблем і питань, які можуть виникати у цій сфері.

ВСТУП

Практичні проблеми управління в органах внутрішніх справ як складного соціального явища неоднозначні. Вони зумовлені багатьма закономірностями та зв'язками, в тому числі психологічними. Місце психології в теорії і практиці управління визначається тим, що всяке управління – це, врешті-решт керівництво людьми. Психологія управління в ОВС має свій предмет – вона вивчає поведінку керівного складу, підлеглих йому осіб, їх взаємозв'язки та взаємозалежності. Останнє зумовлюється цілями, що досягаються під час здійснення управлінської діяльності, її завданнями, мотивами та результатами, а також особливостями системно-функціонального, організаційно-технологічного та ресурсного забезпечення.

1. ВЛАДА ЯК ПСИХОЛОГІЧНЕ ЯВИЩЕ

Влада і авторитет проявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої за допомогою засобів впливу. Зумовлені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить зі сфери впливу.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що викликане різними причинами:

— індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль управління, масштаб влади;

— наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світогляду, способів мислення.

Усе це по-різному піддається впливу, проявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може займатися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, внаслідок чого з'являються психологічні бар'єри, конфлікти.

Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є влада.

Влада — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):

- чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
- застосування винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати в найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
- застосування примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто догани, пониження посади, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;
- референтна влада (базується вона на привабливих особистісних рисах керівника). Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;
- влада, заснована на досвіді (проявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).

За іншою концепцією **К.Хейлс** акцентує увагу на відмінностях між особистими та інституційними джерелами влади, такими в управлінні є:

- ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);
 - ресурси економічної влади;
 - ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Джерелом будь-якої влади, зокрема і в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

***Владні відносини** — можливість однієї людини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.*

Підґрунтям владних відносин є вплив. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий китайський філософ **Конфуцій** намагався вирішувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічним шляхом діяльності правителя, який має слугувати народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин **Н.Макіавеллі** вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва **Ф.Бекон** стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.

Сутність особистості керівника в процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається за допомогою його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі в спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється в змінах, що відбуваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі форм впливу, проте, перебуваючи в соціальному середовищі, стаючи складовою частиною організованої діяльності, не можуть уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються його уникати, зважаючи на авторитетність, мудрість керівника, уміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника та підлеглого джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним може стати і його співробітник, якщо виявить ініціативу у виконанні певного завдання. Важливим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де це необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку потрібної мотивації праці.

Керівник залучає до сфери впливу та взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, дій із метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. Для цього він із того, хто впливає, перетворюється на того, хто піддається впливу. Такий обмін ролями відбувається і серед підлеглих.

Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий до отримання інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

— підлеглі можуть неправильно зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;

- поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;
- нечіткість поставлених керівником завдань тощо.

Важливим психологічним чинником неефективного впливу, а отже, і неефективного управління, є також стримування керівником ініціативи підлеглих, відхилення, неприйняття їх пропозицій. Буває, що керівник спершу не зважає на важливу пропозицію підлеглого, а потім видає її за свою, що спричиняє руйнацію найціннішого — морально-психологічного духу в трудовому колективі.

Зазвичай основними способами управлінського впливу вважають: *переконання, навіювання, наслідування, зараження*.

Значущим чинником ефективного впливу є авторитет керівника і його *вміння переконувати* людей. Переконання спрямоване на зняття своєрідних „фільтрів” на шляху інформації до свідомості й почуттів людини, оскільки переконаність — це наслідок свідомого прийняття інформації, впевненості в її об'єктивності, чому передують аналіз та оцінювання.

У процесі ділового спілкування керівник впливає на психічну сферу людини, групи людей. При цьому можливі послаблення їх усвідомленого контролю, некритичне оцінювання змісту повідомлення. За таких обставин має місце один із традиційних способів впливу під час спілкування — *навіювання*, характеристикою якого є істотне зниження критичності людини до інформації, відсутність прагнення перевірити її достовірність, необмежена довіра до її джерел. Саме ця довіра і лежить в основі ефективності навіювання. Силі навіювання особливо піддаються люди похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Рівень навіюваності залежить і від знань: чим вони глибші, тим вимогливіше оцінювання інформації. Навіюваність підвищується, якщо людина переживає страх, перебуває у стані стресу. Ефективність навіювання залежить і від стосунків керівника з підлеглими (довіра, авторитетність, залежність), від уміння керівника будувати повідомлення (рівень аргументованості, поєднання логічних та емоційних компонентів тощо).

В управлінському спілкуванні важливим є психологічний механізм *наслідування* — повторення й відтворення однією людиною вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, а також копіювання певних рис її характеру та стилю життя.

Наслідування буває свідомим і несвідомим. Підлеглі можуть свідомо наслідувати професійні навички, ефективні способи спілкування й діяльності керівника, раціональні прийоми виконання робочих операцій колег по роботі — все те, що здається правильним і корисним. Таке наслідування внутрішньо вмотивоване. Воно відбувається на рівні конкретних осіб („керівник — підлеглий”) або на рівні норм поведінки, традицій, культури групи, організації.

Діяльність керівника передбачає і публічні виступи (лекції, мітинги, конференції тощо), де він може застосувати і механізм *емоційного зараження* — особливий вид психологічного впливу на особистість у процесі спілкування та взаємодії, який здійснюється не через свідомість та інтелект, а через передавання психічного настрою, емоційну сферу людини.

У процесі зараження важлива єдність оцінок та установок людей. Стимулом, який впливає на спільність оцінок, що передують зараженню, є, наприклад, оплески слухачів. Від загального рівня розвитку людей, їх самосвідомості залежатиме міра зараження аудиторії. Чим вищий рівень розвитку суспільства і кожного індивіда, тим критичніше ставлення людей до автоматичних спонукань, а отже, — і слабше емоційне зараження.

Ефективність будь-якого способу психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

- знання особливостей партнера по спілкуванню (культурно-освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних рис);
- досконалого знання змісту, предмета обговорення;
- уміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові риси, компетентність щодо винесених для з'ясування проблем. Завищеність (як і заниженість) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику в досягненні мети;
- володіння технологічним інструментарієм риторики.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами та обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються в понятті „статус”, головними складовими компонентами якого є авторитет і престиж. Керівник із високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що є запорукою впливу на персонал. Його статус завжди пов'язаний зі ставленням до нього колег по роботі, підлеглих, які визнають права керівника і очікують від нього виконання обов'язків у процесі реалізації управлінських функцій.

2. АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – СУБ'ЄКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ

***Авторитет** – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних властивостей людини об'єктивним потребам діяльності.*

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака — сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака — авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні особливості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та риси.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі,

стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на вирішенні проблем, а не на виявленні винуватців тощо. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці риси водночас. Але певний їх мінімум необхідний, а саме енергійність, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливу на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його рис, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими. Психологічний вплив керівника проявляється 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 відображається на ефективності прийняття управлінських рішень, яка залежить і від його форм (індивідуальних, колективних). Найоптимальніше застосовувати різні форми залежно від складності завдання.

Досвід показує, що процес становлення авторитету — справа копітка і тривала. Проте цей процес можна прискорити, якщо знати, які саме риси керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу в підлеглих, а які відштовхують. Авторитет — це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Саме цим ставлення до авторитету відрізняється від ситуативних переживань задоволеності іншою людиною. Серед компонентів авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. Вона ґрунтується на переконаності у наявності в іншій особі певних заслуг, впевненості, що вона діє компетентно і правильно, не підведе в складній ситуації, виявить щирість і добру волю.

Авторитет залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких (стилю управління) особливостей. Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще, ніж бухгалтер. Навіть можна сказати, керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї фірми, підприємства, може завдати шкоди. Довіра має місце тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш ніж прийняти рішення вибрав кращі з запропонованих спеціалістами. Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку в нього професійно важливих особливостей.

Характеризуючи *моральні риси особистості*, ми визначаємо її ставлення до людей, до виконуваної роботи і до себе. Головними є такі, як скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність (у роботі з документами, у зовнішньому вигляді), справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, порядність. Остання передбачає іншу важливу моральну рису — чесність. Вважають, що настали часи, коли чесним бути

просто неможливо. Англійський драматург **У.Шекспір** стверджував: "Не буває часів настільки важких, щоб перестати бути чесним". А індійські філософи зауважували, що чесність — не стільки манера поведінки, скільки стан душі.

Італійські психологи встановили, що в будь-якому колективі 25 % службовців абсолютно чесні, 25 % — потенційні злодії та зрадники, решта — середнє між тими й іншими.

Більшість керівників добре розуміють значущість для формування авторитету сімейних стосунків. Хороший сім'янин завжди користується повагою серед колег, має позитивну репутацію. У діловому світі США є одне неписане правило. Дотримуються його досить суворо, а суть його така: якщо людина хоче зробити кар'єру і влаштуватися в успішну фірму чи відомий своїми традиціями банк, то слід насамперед пред'явити не диплом університету, а шлюбну угоду, та ще й із трирічним стажем. Анкетування, проведене газетою "Нью-Йорк таймс", показало, що жоден із 30 менеджерів великих фінансових та індустриальних організацій не взяв на роботу неодружених молодих американців. Один із директорів банку пояснив, що одружені працюють стабільніше, серйозніше, з великою відданістю фірмі, почуттям обов'язку до виконуваних справ. Ділова віддача, винахідливість і чесність у роботі одружених менеджерів вищі, ніж у неодружених.

Керівник також повинен побачити в кожному працівникові найбільшу цінність — його неповторну особистість — і той досягне найкращих результатів у своїй діяльності. І головне — зробить це з радістю, не лише тому, що гідно оцінили його значущість і велику цінність, а й тому, що саме в діяльності, у подоланні вершин ця особистість і реалізується.

Досить рідко зустрічається сьогодні така моральна риса особистості, як *скромність*. Уміння робити багато доброго й корисного для людей, колективу, країни і при цьому не вихвалитися, не підкреслювати значущості власної особистості — саме таку поведінку передбачає ця особливість. Деякі люди відкидають скромність як непотрібну професіональному менеджеру рису, ототожнюючи її із сором'язливістю. *Сором'язливість* - це страх перед публічними виступами, мовні ускладнення, ніяковіття, проблема встановлення комунікативних зв'язків та ін. Справді, сором'язливість породжує цілу низку проблем в управлінській діяльності менеджера:

- труднощі в контактуванні з незнайомими людьми, знаходженні нових партнерів, друзів, налагодженні нових відносин;
- негативні емоційні стани, такі як тривожність, депресія, самотність;
- відсутність наполегливості у відстоюванні своїх думок, невміння переконати співрозмовників у правильності своєї позиції;
- зайва стриманість ускладнює іншим людям процес оцінки істинних рис і здібностей сором'язливої людини;
- невміння подати себе спонукає оточуючих людей вважати сором'язливу людину недоброзичливою, високомірною, не зацікавленою у спілкуванні.

Ніщо так не відштовхує людей від керівника і не руйнує його авторитет, як грубість. Грубий до підлеглих керівник добре знає, що вони не можуть відповісти йому. Часто він може публічно образити людину, принизити її гідність.

Визнання та довіру серед підлеглих керівник здобуває в результаті добросовісної, чесною та наполегливою праці. Штучні прийоми одержання престижу здатні породити лише псевдавторитети, тобто фальшиві. *Фальшивий авторитет* хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається, і авторитет втрачається.

У процесі перебудови нашої держави з'явилося багато псевдодемократів. Зовні вони поводяться як демократи, виступають за гласність, демонструють колегіальність у роботі, заохочують до критики. Але в роботі діють на власний розсуд, ігнорують думку колективу. Слід добре вивчити псевдавторитети, їх психологічну сутність, оскільки вони шкодять колективу. Існує багато різновидів такого явища.

"Авторитет пригнічення", за словами А. Макаренка, — найстрашніший. Як правило, його домагаються люди низької загальної культури. Псевдавторитет пригнічення полягає в прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання. Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність, не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив. Тяжіння до "авторитету пригнічення" в результаті призводить до краху керівника, і колектив звільняється від нього.

"Авторитет резонерства". Керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на людей (замість того, щоб де потрібно застосувати владу або обмежитися лаконічним зауваженням). Люди по-різному реагують на резонерство: одні не витримують його і будь-що намагаються уникнути. Інші входять у стан агресії і йдуть на відкритий конфлікт із керівником. А треті зникають до нього, все мовчки вислуховують і продовжують працювати як завжди.

"Авторитет педантизму" — це схильність до суцільного контролю, дрібниць, яка, як правило, характерна некомпетентним керівникам, які не мають професійної довіри серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але дозволяють зробити людину залежною.

"Авторитет підкупу" має місце тоді, коли керівник дотримується правила, що винагорода за працю прямо залежить від особистих бажань керівника. Це викривлює зміст службових відносин, породжує при-служництво. Ділові відносини в такому разі набувають форми особистої відданості керівникові, який є благодійником за рахунок держави.

"Авторитет відстані" полягає в тому, що керівникові здається: чим далі він від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його

вплив на них. Прихильники такого авторитету прагнуть закріпити його шляхом створення штучних, бюрократичних бар'єрів між собою і підлеглими, встановлення для себе різних привілеїв, штучного виокремлення з колективу, самозвеличчання.

"Авторитет доброти" виникає на основі неправильного розуміння сутності чужого ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю до них. Це послаблює волю людини, дезорганізує, заважає перспективі росту, завдає шкоди особистості й справі.

"Авторитет чванства" — це зверхність, пихатість, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Чванство — надмірне захоплення владою. Такий керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не заглиблюється в їх потреби. Усім своїм виглядом, манерою поведінки, напускною поважністю він принижує підлеглих, підкреслюючи виключність своєї персони. Чванливий керівник часто аргументує свою діяльність, посиляючись на свій вік, освіту й соціальне положення. Досить часто вони вживають такі фрази: "Ось доживете до моїх років, тоді й будете судити", "Спочатку отримайте диплом, а потім і поговоримо", "Займете моє місце, тоді й будете вирішувати".

Аналізуючи процес формування псевдоавторитетів, психолог Є.Вендров назвав кілька причин їх виникнення:

1. Керівник вважає, що немає потреби радитися з підлеглими, рахуватися з ними, бо свідомість підлеглих ще не на достатньому рівні.
2. Керівник вважає: підлеглі повинні його боятися. Хоча відомо, що такі їх риси, як охайність, виконавча дисципліна, чіткість у роботі, виховуються насамперед не грубістю, криком і покаранням, а силою авторитету керівника.
3. Досягти псевдоавторитету легше і мати його зручніше, ніж істинний. Можна менше вимагати від себе, не завантажувати уважним вивченням справ і вчинків, аналізом мотивів, що спонукали до їх здійснення. Набагато легше карати, кричати, ніж професійно й правильно організовувати виробничий процес.
4. Грубість, чванливість, самодурство можуть бути засобом самозахисту, бо саме нормальні людські стосунки одразу ж викриють його невихованість, некомпетентність, непридатність до управлінської діяльності. Цим пояснюється і хвороблива нетерпимість таких горе-керівників до критики.
5. Такі риси характеру, як властолюбство, завищена самооцінка.
6. Поведінка вищого керівництва.

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Від стилю й методів роботи з підлеглими великою мірою залежить авторитет керівника.

Іноді управлінці думають так: "Я — керівник, моє завдання — керувати підлеглими (тобто виробничим процесом), а вони повинні мене поважати і слухати". Проте це зовсім не так. Обійнявши посаду управлінця, людина, як

правило, не має особистого авторитету. Разом із посадою вона одержує повноваження і владу, які додають сили впливу особистості керівника лише на деякий час. Авторитет же треба завойовувати.

Накази авторитетного керівника мають велику переконливу силу і сприймаються підлеглими без найменшого сумніву. Впевненість у його діях позбавляє людей, особливо в критичних ситуаціях, від тривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого рішення.

У випадку відсутності авторитету всі думки керівника здаються неглибокими, не вартими уваги. Доброта сприймається як нещира, із прихованим змістом, поради — як легковажні й некомпетентні. Використовується будь-яка можливість тлумачення його дій як негативних, має місце їх знецінення.

Високий соціально-психологічний статус дає людині велику моральну владу — неформальний авторитет, який відкриває можливості впливати на інших людей.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

Психологія управління як наука ставить перед собою **певні завдання**, що забезпечують розвиток наукових концепцій і розробку рекомендацій із найбільш ефективного управління правотворчої, правозастосовчої та правоохоронної діяльності ОВС.

Базовою наукою психології управління є загальна психологія та теорія управління, тому перша, будучи за своїм характером і спрямованістю суспільною наукою, тяжіє до природничих засад свого походження.

Психологія управління пов'язана з юридичними науками: теорією держави і права; кримінальне і цивільне право, кримінальний і цивільний процеси, кримінологія і криміналістика та теорією управління.

До наукових методів психології управління належать: спостереження, бесіда, анкетування, тестування, інтерв'ювання, природний і лабораторний експерименти, біографічний метод, метод незалежних характеристик, метод проектів тощо.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Пристаючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: визначення психології управління. Предмет, об'єкт і завдання психології управління. Міжпредметні зв'язки психології управління. Поняття про методи дослідження. Методи опитування (бесіда, анкетування, тестування). Методи вивчення документів.

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання. Розвиток ідей психології управління в межах філософії та соціології. Етапи історичного поступу психології управління.

Напрями психології управління у XX сторіччі. Основні управлінські культури: характерні риси й особливості. Етносоціальні особливості управління

в Україні. Перспективи розвитку психології управління в Україні. Перспективні проблеми сучасного етапу психології управління.

ТЕМА № 7. КОНФЛІКТИ. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

(2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Типологія конфліктів.
2. Врегулювання конфліктів в ОВС: стратегія та тактика.
3. Тривала готовність до безконфліктного спілкування – особливий вид комунікативної компетентності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

Монографії

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід). - К., Ніка-Центр, 2003.
2. Мороз Л.І. Теоретичні засади та організація психологічного тренінгу в ОВС. – К., Паливода, 2005.
3. Шепель В.М. Управленческая психология.- М.,1984.
4. Медведєв В.С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ: теоретичні та прикладні аспекти. – К.,1997.
5. Третьяченко В.В. Коллективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.,1997.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К.,Академвидав, 2003.
7. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. – Ярославль, 1991.
8. Китов А.И. Психология управления.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
9. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К., МАУП, 1993.

Підручники та навчальні посібники

- 10.Юридична психологія. За ред. Я.Ю.Кондратьєва.- К.,НАВСУ,2000.
- 11.Юридична психологія. За ред..Є.М.Моїсєєва та Л.І.Казміренко. – К.,КНТ, 2007.
- 12.Барко В.І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ. - К., Ніка-Центр, 2002.
- 13.Барко В.І. та ін..Робоча книга керівника органу внутрішніх справ. – Вінниця, 2009.
- 14.Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1982.
- 15.Колодкин Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел.- М.,Акад. управления МВД РФ, 1992.

16. Колодкин Л.М., Фатула А.В. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 1990.
17. Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності. – К., НАВСУ, 2000.
18. Бакеев В.А. Психологические проблемы повышения эффективности управленческих решений в ОВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1983.
19. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров.- М.,1993.
20. Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД. – М.,Акад.управления МВД РФ, 1996.
21. Авдеев В.В. Психологические основы повышения эффективности деятельности работников ОВД в экстремальных ситуациях.- М.,1988.
22. Напреенко А.К., Петров К.А. Психическая саморегуляция.- К., 1995.
23. Лобзин В.С., Решетников М.М. Аутогенная тренировка.- Л.,1986.
24. Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2000.

Курси лекцій, статті, автореферати

25. Ануфрієв М.І. Актуальні проблеми реформування системи органів внутрішніх справ України // Науковий вісник НАВСУ.-К.,1997, № 2, С.39 – 43.
26. Волошина О.В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація. – Автореф.канд.дис. – К., НАВСУ, 2005.
27. Йосипів Ю.Р. Психологічна готовність працівників ОВС до діяльності в екстремальних умовах. – Автореф.канд.дис.- К., НАВС, 2010.
28. Кобера А. В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в ОВС. – Автореф.канд.дис. – К., КНУВС, 2008.
29. Кондратьев Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників органів внутрішніх справ. - К., НАВСУ, 2000.
30. Кондратьев Я.Ю. Загальна характеристика психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів внутрішніх справ. Лекція.- К., НАВСУ, 2000.
31. Психологія та педагогіка управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. – К., НАВСУ, 1995.
32. Психологія управлінської діяльності органів внутрішніх справ // Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС. Ч.5. – К., НАВСУ, 2005.
33. Юхновець Г.О., Казміренко Л.І. Психолого-педагогічне забезпечення діяльності органів внутрішніх справ// Мат-ли республ. наук.-практ. конференції “ Практична психологія в органах внутрішніх справ”. - К., Вид-во Інституту внутрішніх справ України, 1995, С.20 – 24.
34. Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184.

- 35.Мякишев Г.М. Работа с кадрами в органах внутренних дел: задачи, ситуации, деловые игры. – М. : Акад.управления МВД РФ, 1995.
- 36.Андросюк В.Г. Будьте наготові: ситуація екстремальна// Науковий вісник НАВСУ. - К.,1997, № 1, С.174 – 179.
- 37.Забезпечення особистої безпеки співробітників ОВС при виконанні службових обов'язків. Науково-практичні рекомендації. - К.,НАВСУ, 1999.
- 38.Иванов Н.Н. Управленческие решения в деятельности аппаратов МВД УВД.- М., Акад.управления МВД РФ, 1989.
- 39.Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик\\ Науковий вісник НАВСУ, К.,1996, №1, С.105 – 115.
- 40.Роша А.Н. Профессиональная ориентация и профессиональный отбор в органы внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ,1989.
- 41.Дебольский М.Г. Психолого-педагогическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел.- М.,Акад.управления МВД РФ, 2001.
- 42.Генов Ф. Психологические барьеры при внедрении достижений научно-технического прогресса.\\ Психологический журнал, 1982 № 4.

Інформаційні ресурси

- 13.Національний Темпус-офіс в Україні. – Режим доступу до сайту: <http://tempus.org.ua/uk/vyshha-osvita-ta-bolonskyj-proces.html>
- 14.Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.unesco.org/>
- 15.Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.mon.gov.ua>.

МЕТА ЛЕКЦІЇ:

оволодіння основними теоретичними знаннями щодо поняття та сутності конфліктів в управлінській діяльності ОВС та формування практичних навичок щодо своєчасного виявлення чинників формування конфліктних ситуацій, методів управління конфліктами в ОВС та їх подолання.

ВСТУП

Специфіка діяльності правоохоронних органів така, що працівник вимушений перебувати у стані постійного психологічного напруження, внутрішньої зібраності. Якщо його психофізичні дані не відповідають вимогам професії, то він частіше за інших відчуває пригніченість, крайній ступінь збудження, що нерідко позбавляє людину можливості розуміти й усвідомлювати сутність того, що відбувається, й відповідно реагувати на це. Така ситуація створює сприятливі умови для виникнення психологічного емоційного бар'єру. На відміну від психологічних конфліктів, викликаних психологічним бар'єром, які минають, як правило, дуже швидко, у діяльності, наприклад, працівників апаратів карного розшуку бувають конфлікти, що різко

дезорганізуюють систему й перешкоджають управлінню.

Враховуючі означене завданнями лекції є створення умов для опанування слухачами знань, вмінь та навичок практичного використання психологічних чинників і детермінант доцільного управління конфліктами у сфері діяльності ОВС.

1. ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ

Конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами організації спільної діяльності, своєчасність виконання поставлених завдань, адекватність стилю спілкування, напрям розвитку організації тощо). Відомо, що 80% інформації про підлеглих керівники отримують у вигляді скарг або під час конфліктів. Саме у результаті конфліктів виявляються слабкі ланки та невирішені питання в управлінні організаціями, формуванні структурних підрозділів тощо. Більш чіткими виявляються проблеми, пов'язані з рівнем кваліфікації окремих фахівців, працездатності співробітників та цілих робочих груп.

Крім того, конфлікт здатен «зняти» напружену атмосферу. Бурхливе, емоційне з'ясування стосунків іноді є корисним, за умови розумної поведінки учасників. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, слугують «ліками від застою», стимулом для новацій, і, нарешті, розвивають особистість.

Конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Позитивні можливі за умови непорушення меж культурної полеміки (етичних та юридичних норм поведінки). В інших випадках слід очікувати руйнівного фіналу (втрачаються час, ресурси), що в цілому гальмує та ускладнює основну діяльність організації. Усі конфлікти, незважаючи на різний прояв, різну кількість суб'єктів, різний рівень розвитку та різні результати (продуктивні й непродуктивні) мають одну, загальну для всіх видів, внутрішню, психологічну основу.

Одна з особливостей конфліктної ситуації – проблема «розуміння-нерозуміння», індивідуально-психологічний характер тлумачення її змісту, її суб'єктів, об'єкту. Суб'єкт або сприймає усвідомлені суперечності як закономірності і прагне адаптуватися певним чином до них, знаходячи шляхи поступового їх знання, або не сприймає, не визнає необхідності цих суперечок, які вносять дискомфорт у психологічну структуру, їх необов'язковість, різко реагує на них не лише емоційно, а й через конкретну

поведінкову реакцію. Професійно підготовлений менеджер здатен «підніматися» над конфліктами й успішно управляти ними.

Існують кілька класифікацій конфліктів в організаціях. Насамперед, управлінські конфлікти можуть бути класифіковані на основі аналізу його учасників:

а) внутрішньоособистісні (*інтраперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні керівника підприємства або його конкретного працівника);

б) міжособистісні (*інтерперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають між двома працівниками;

в) внутрішньогрупові (*інтрагрупові*) конфлікти, які в процесі управління виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;

г) міжгрупові (*інтергрупові*) конфлікти, що у процесі управління виникають між соціальними групами, причому як усередині самої організації, так і при взаємодії з оточуючим середовищем.

Внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний із філософсько-психологічною проблемою гармонійного поєднання потреб та моральних вимог, відмовою від певних характеристик свого «Я», між реальним та Я-образом, між духом та тілом, між жіночою та чоловічою сутністю, між різними компонентами духовної структури людини. Депресивний стан психотерапевти лікують шляхом переваг раціональних поглядів над ірраціональними переконаннями.

Найбільш розповсюдженими є *міжособистісні конфлікти*, зіткнення та боротьба за власні інтереси окремої людини. В ролі учасників конфлікту постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом, носієм певних цінностей, інтересів, думок. Найчастіше такі конфлікти відрізняється емоційною запальністю та напруженістю, виникають на ґрунті особистих симпатій-антипатій, але в організації стосунки між людьми тісно переплетені з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія

неправомірно переноситься на розв'язання ділових питань і, навпаки, об'єктивне протиріччя виробничих питань набуває правомірного особистісного забарвлення. В організаціях однією з 87 найпоширеніших причин виникнення міжособистісних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки.

Керівникам слід уміти розпізнавати негативні прийоми ділових контактів. Їх носії – «волохитники», демагоги, ледарі і просто недисципліновані люди.

Типологія конфліктних особистостей.

Демонстративний Більш емоційний, ніж раціональний. Намагається позитивно виглядати в очах інших, бути в центрі уваги. Здатен до ситуативного пристосування, планування діяльності у відповідності з обставинами; не доводить плани до повної реалізації.

Ригідний Має завищену самооцінку; постійно вимагає підтвердження своєї значущості; некритично ставиться до своєї поведінки.

Адаптивний потенціал низький; нечутливий до думок оточуючих; не враховує ситуативні зміни; висока чутливість до несправедливості.

Некерований Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень Недостатньо точно контролює себе; імпульсивний; не визнає загальноприйнятих норм.

Надто точний Надто вимогливий до виконання деталей роботи; надає занадто великого значення зауваженням; глибоко переживає свої прорахунки; схильний до психосоматичних девіацій. Виявляє підвищену стурбованість; неадекватний в оцінці стосунків; зовнішньо стриманий.

Безконфліктний Нестабільний в оцінках і думках; занадто спрямований на компроміс; слабо розвинуті волеволі якості; поверхово оцінює вчинки, як

свої, так і чужі. Схильний до внутрішніх протиріч; націлений на короткочасний успіх; прогностичність розвинута недостатньо; залежить від думок оточуючих, особливо лідерів.

Цілеспрямовано конфліктний. Конфлікт для нього – засіб для досягнення цілей; схильний до маніпуляцій у взаємостосунках; володіє технікою спілкування у дискусіях; є активним учасником конфліктів. Дії в конфлікті сплановані, варіанти прораховані; позиції оцінюються.

Конфліктні особистості усю свою поведінку вони скеровують на саботаж службової роботи, і керівникам треба вміти розпізнати ці негативні прийоми, щоб вжити необхідних конкретних заходів.

Вони намагаються:

- брати чергові завдання без врахування терміну їх виконання, щоб потім уникати претензій у несвоєчасності;
- не закінчивши одну справу, беруться за інші, щоб мати виправдання причин їх невиконання;
- прагнуть у розпал роботи взяти відрядження, відпустку, захворіти;
- охоче у робочий час займаються громадськими справами, беруть безліч доручень, щоб була можливість вказувати на постійну зайнятість;
- тримаються на відстані від керівника, щоб потім сказати, що ними не керували;
- якщо ж працюють, то завжди посилаються на інструкцію, що входить і не входить у їх обов'язки.

Для здійснення психологічного тиску на керівника «важкі» співробітники приховують інформацію, потрібну для справи; посилаються на свою некомпетентність і обурюються (я не професор!); звинувачують начальство в упередженості, провокують його на грубість, посилаючись, що начальник тільки вимагає, а сам нічого не робить.

Внутрішньо групові конфлікти. Учасниками конфлікту стають усі члени соціально-психологічної групи. Вони приєднуються до однієї чи іншої позиції та утворюють мікрогрупи, які у процесі конфлікту діють як єдиний суб'єкт. Зароджуються такі конфлікти зазвичай двома шляхами: або міжособистісний конфлікт переростає свої межі та залучає до себе всіх членів групи, створюючи нестерпну психологічну атмосферу, або в результаті існування протилежних точок зору з приводу розв'язання ділового питання. В останньому випадку конфлікт може відігравати вельми позитивну роль – роль каталізатора пошуку нових ідей та рішень.

Міжгрупові конфлікти часто виникають між різними об'єднаннями людей, які відстоюють своє право на вплив, владу, ресурси тощо. Часто такий конфлікт виникає всередині організацій як результат неефективного керівництва, коли функції двох або більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або не узгоджуються за результатами. Часто можна спостерігати, як співробітники забувають про свої міжособистісні проблеми і об'єднуються у справді монолітну групу, що відстоює свої інтереси. Таке протистояння виявляє недоліки в організаційній системі і, разом з тим, потребує пошуку розумного вирішення з урахуванням інтересів усіх учасників

та збереження конкурентоспроможності організації.

Конфлікти можуть виникати по горизонталі (всередині організаційної структури) та по вертикалі (між керівними структурами та підлеглими). Міжгрупові конфлікти можуть розгортатися як конкуренція між організаціями. Носіями та виразниками цього конфлікту є власники та керівники вищої ланки. Рядові працівники дуже рідко втягуються в такий

конфлікт, їх втручання буває продуктивним на короткочасний період необхідності мобілізації зусиль та здібностей всіх співробітників.

Причиною виникнення конфліктів у підрозділі ОВС є також неправильна практика застосування заходів заохочення й стягнення. У цих випадках приводом для виникнення протиріччя стають не тільки розходження в рівнях самооцінки й оцінки, але й психологічні умови застосування офіційної оцінки. Особливо розповсюдженою причиною конфліктів на всіх рівнях управлінської ієрархії, і головним чином на середньому, є нечіткий розподіл функцій між різними посадовими особами, що призводить до дублювання, паралелізму в роботі й врешті-решт до різного роду розходжень.

Причини конфліктів у підрозділах лежать переважно по сфері внутрішнього життя підрозділу. Але не можна залишити без уваги причини зовнішнього характеру, що знаходяться за межами підрозділу. Вони можуть бути пов'язані з економічними або договірними стосунками з іншими підприємствами, а також із соціально-побутовою сферою, яка включає працю торговельних організацій, культурних установ, транспорту тощо. Витоки колізій можуть бути несподіваними, багаторазово опосередкованими, далеко не завжди з'ясованими й тим більше «вимірними».

Отже, яку б основу не мав конфлікт, існують причини, що сприяли його виникненню. Їх можливо поділити на: об'єктивні й суб'єктивні, внутрішні й зовнішні причини. Вони зумовлюють появу конфліктів двох типів:

- конфлікти, що не мають відношення до професійної діяльності;
- конфлікти, що виникають під час виконання працівниками ОВС своїх професійних обов'язків. При цьому причина викликає до життя наслідок, яким виступає в даному випадку конфлікт, але тільки за наявності певних умов. Тому кожен конфлікт треба розглядати всебічно, через вивчення його інтегральної й диференціальної характеристик і враховувати це при виборі способу його вирішення.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

Управлінські конфлікти за причинами, що їх породжують, поділяються на:

- «*конфлікти ролей*» (виникають в результаті неадекватного виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії);
- «*конфлікт бажань*» («зіткнення» свідомості різних людей з приводу одного й того ж бажання, яке може носити особистий характер, або ставлення до цілей організації (при розподілі обмежених ресурсів, при досягненні однієї мети в процесі конкурентної боротьби тощо);
- «*конфлікт поведінки*» виникає в процесі соціальної взаємодії і

спілкування членів організації.

Причинами такого конфлікту можуть бути відмінності в уявленнях і цінностях людей (груп), їх стилю поведінки, життєвого досвіду. Відмінності конфліктів за формами, видами, учасниками, типами поведінки та причинами, що їх викликають, дають можливість аналізувати особливості та специфіку самої конфліктної ситуації. Виходячи з такого аналізу, можна обирати адекватний спосіб врегулювання конфліктів.

2. ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОВС: СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА

Для своєчасного виявлення причин конфліктів та їх попередження керівник ОВС повинен знати, що об'єктом конфліктів між начальником і підлеглим може виступати роль (статус) у групі, підрозділі (18,6 %).

Конфлікти за матеріальні ресурси становлять 4,7 % від загальної кількості конфліктів.

Три з чотирьох конфліктів по вертикалі виникають через порушення одним із опонентів (переважно підлеглим) розпоряджень, інструкцій, відповідно до яких організується спільна діяльність. При цьому ці порушення виявляють не кращі моральні якості опонентів. Найчастіше такі конфлікти виникають у діаді «начальник-підлеглий» серед працівників патрульно-постової служби (ППС). рідше — у діаді «офіцер—офіцер».

Непоодинокі випадки, коли конфлікти виникають у взаєминах керівника з його заступником. Це трапляється тоді, коли заступник відчуває себе обмеженим у правах, або не розуміє своєї ролі заступника. Подібні ситуації треба долати, чітко розподіляючи функції керівника і його заступників (шляхом офіційно оформлених рішень).

Слід пам'ятати, що особливо гостро конфлікт протікає, якщо сили конфліктуючих сторін (особистісні, професійні якості) приблизно рівні. Такі конфлікти часто мають тривалий характер.

Ресурсні конфлікти властиві для діад «офіцер—офіцер» (слідчі, оперативні підрозділи) і «старшина-старшина» (ППС, охорона). Вони виникають з приводу несправедливого розподілу і отримання матеріальних благ, а також при висуненні одного із опонентів на вищу посаду або при переводі до нового підрозділу.

Психодіагностика конфліктів потребує від керівника ОВС інтегративного підходу. В основному вона спирається на відповідні принципи психології:

- принцип відображення (суть його полягає в адекватному відображенні навколишнього світу, забезпеченні ефективної регуляції діяльності індивіда);
- принцип розвитку (орієнтує на вивчення та врахування умов виникнення психічних явищ, тенденції їхніх змін та осмислення їхніх якісних характеристик);
- принцип взаємозв'язку та взаємовпливу (дає змогу побачити

взаємне зумовлення цих феноменів);

- принцип єдності та свідомості діяльності (свідомість і психіка формуються в діяльності людини, діяльність одночасно регулюється свідомістю та психікою);
- особистісний принцип, який потребує від психолога, конфліктолога аналіз індивідуальних особливостей людини в конкретній життєвій ситуації.

Прогнозування конфліктів тісно пов'язане з їх діагностикою та попередженням. Без основного прогнозу можливої конфліктної ситуації не можна запобігти. Прогнозування конфлікту — передумова його появи і його попередження. Прогноз — це вказівка з певною вірогідністю місця та часу виникнення конфлікту, який базується на психологічному діагнозі всіх компонентів конфлікту.

Аби прогнозувати конфлікт, необхідно проаналізувати:

- сигнали конфлікту, які виявляються в ступені напруження та дискомфорту в колективі (групі), частоту їхньої появи, потенціали їхньої конфліктогенності та вірогідності стимуляції ними конфлікту;
- виявити проблему, які суперечності зумовили її появу, наскільки вона складна, чи є можливість її розв'язати;
- з'ясувати, чи назріла конфліктна ситуація і в якому напрямку вона може розвиватися;
- уточнити склад учасників розгортання конфлікту та їхню готовність до подальшого провокування й поглиблення конфлікту;
- виявити суть інциденту, його особливості, наскільки він спроможний бути детонатором конфлікту.

Таким чином, прогнозування конфлікту потребує аналізу і знань для осмислення структурних компонентів конфлікту, їхніх психологічних особливостей, стану конфліктогенності проблемної ситуації.

Для прогнозування та психодіагностики конфліктів важливо правильно формувати та поставити діагноз самої проблемної ситуації, яка породжує конфлікт. Подальшим кроком у прогнозуванні конфліктів є виявлення тенденцій до зміни проблемної ситуації, розвиток суперечності й, отже, проведення всебічного аналізу. В цьому контексті важливо:

- докласти зусиль, щоб подолати конфліктну ситуацію;
- врахувати, що конфліктна ситуація, як вже зазначалося, завжди виникає до конфлікту;
- здійснити психологічний діагноз саме конфліктної ситуації, де уточнити, виявити адекватність та серйозність її потенціалу, адже саме це дає поштовх, підказує, що робити, як реагувати на різні конфліктні ситуації;
- потрібно виявити і з'ясувати першопричини, через які з'являються інші конфліктогени;
- конфліктну ситуацію бажано формулювати чітко, бо вона є ключовим моментом у прогнозуванні конфліктів.

Як правило конфліктологи використовують декілька методів зняття конфліктної ситуації

З цією метою бажано:

- з'ясувати наявних і потенційних учасників конфліктних ситуацій;
- проаналізувати мотиви, цілі, здібності, особливості характеру професійну компетенцію учасників конфліктної ситуації та інцидентів;
- вивчити міжособистісні стосунки учасників конфліктної ситуації, що існували до її виникнення;
- з'ясувати причини конфліктної ситуації й тенденції їх переростання у конфлікт;
- виявити тих, хто бере і не бере участі у конфліктній ситуації, але зацікавлені в її розв'язанні;
- з'ясувати, виявити й уміло використати способи вирішення конфліктної ситуації, адекватні причинам виникнення, які також відповідали б цілям поліпшення міжособистісних стосунків і розвитку колективу.

Методи дослідження конфліктів в управлінській діяльності

У становленні конфліктологічної практики особливе місце належить переговорним методам вирішення конфліктів (Д. Скотт, Т. Боуер, Т. Кельман розробили програми психологічного тренінгу, які навчають конструктивній поведінці у конфліктній взаємодії). Розробляються технології переговорів за участю посередників — медіаторів (В. Ліннольн, Л. Томпсон, Р. Рубін).

Своїми методами конфліктологія суттєво відрізняється від власне психолого-соціолого-політологічних.

Специфіка суспільно-політичного життя дуже розмаїта, через те процес вивчення конфліктів — досить складний, він потребує інтегративних підходів. Над виробленням вимог і підходів до створення методів конфліктології працювали західні і вітчизняні науковці: П. П. Блонський, Л. С. Виготський, С. Л. Рубінштейн, Б. Г. Ананьев, Б. М. Теплов, Г. С. Костюк, К. К. Платонов, Б. Ф. Ломов, П. Фресс, Ж. Піяже та ін.

На думку науковців, найголовнішими вимогами до вивчення конфліктів є:

- об'єктивність (полягає у вивченні об'єктивних умов виникнення та дії проявів психічних явищ). Наукове вивчення психіки стає можливим завдяки опосередкованому аналізу та синтезу проявів психіки у процесах і продуктах діяльності й поведінки людини;
- генетичний підхід полягає у вивченні психічних явищ у динаміці, при переході у філогенезі та онтогенезі з одного рівня розвитку на інший;
- системний підхід до психічного явища як своєї системи, що має свої специфічні закономірності. Б. Ф. Ломов називає три основні підсистеми — когнітивну (в якій реалізується функція пізнання), регулятивну (що забезпечує регуляцію діяльності та поведінки) й комунікативну (яка формується й реалізується у процесі спілкування);
- багаторівневий характер має і детермінація психічних явищ. Однією з форм реалізації системного підходу в психологічному дос-

лідженні є особистісний підхід; особистісний підхід передбачає вивчення конкретної особистості в конкретній проблемній ситуації. Водночас кожне психічне явище має розглядатись у контексті цілісної системи психічних властивостей індивіда — його потреб, знань, цілей, діяльності та поведінки, емоційно-почуттєвої сфери, здібностей до спілкування, сфер життєвої спрямованості, рис характеру, самосвідомості, досвіду, інтелекту, психофізіології та віку. Це надзвичайно важливо при внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктах;

- вимога індивідуалізації полягає у розкритті своєрідності кожної особистості, притаманного їй індивідуального стилю поведінки та діяльності;
- вимога єдності теорії та практики передбачає здійснення корекції, реабілітації, вдосконалення розвитку особистості на основі розкритих законів психіки тощо.

Для вивчення конфліктів використовується весь арсенал основних психологічних методів, який включає спостереження, вивчення документів, експертизи, опитування, аналіз результатів діяльності тощо.

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розробка картографії конфлікту передбачає:

1. Усвідомлення проблеми конфлікту.
2. Пошук справжньої причини конфлікту.
3. Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
4. Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає від керівника ОВС використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера.

Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

1. Пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту.
2. Дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції (вигоди – втрати).
3. У центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків. («Що станеться, якщо не буде знайдений вихід?»).
4. Уникати констатації негативних емоційних станів партнера.
5. Контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини.

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості

(компроміс), пристосування, бездієвості (уникання).

Виявити суб'єктивно-психологічні можливості запобігання та подолання конфліктних ситуацій можна за допомогою *методу деконструкції*. В деконструкції конфлікту головним є зосередження менеджера на сприйнятті динаміки людського існування, безперервному та безмежному процесі життя. Цей метод ґрунтується на виявленні і мобілізації творчих характеристик людини як особистості, а також потенціалу, що закладений у самій організації.

Психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні таких принципів: «виходу почуттів», «емоційного відшкодування», «авторитетного третього», «оголеної агресії», «розширення духовного обрію» тощо.

Ефективним способом урегулювання конфліктних ситуацій є діалог – він забезпечує функцію взаємного спілкування, бо передбачає право опонента на власну позицію, одночасно, відмову від монопольного володіння істиною.

Поряд з традиційними та модернізованими підходами до подолання конфліктів існують і нові, наприклад *медіація* (процес, за яким нейтральний кваліфікований спеціаліст-посередник (медіатор) допомагає конфліктним сторонам досягти порозуміння шляхом переговорів).

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Таким чином, уміння ефективно управляти конфліктами вимагає від керівника:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

Типологія стилів поведінки керівника ОВС в управлінні: конкуренція, співробітництво, уникання компромісів, пристосування,

3. ТРИВАЛА ГОТОВНІСТЬ ДО БЕЗКОНФЛІКТНОГО СПІЛКУВАННЯ – ОСОБЛИВИЙ ВИД КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Обов'язковою здібністю особистості має бути готовність до безконфліктного спілкування (ситуаційну, мобілізаційну, «передстартову»). Здатність людини до безконфліктного спілкування в даний момент, в екстремальній ситуації, напередодні якоїсь події (зустрічі, переговорів тощо) визначається певним психічним станом – мобілізацією всіх її психофізіологічних систем для толерантного, безконфліктного спілкування.

Також слід враховувати соціально-психологічні ролі, за якими часто розподіляється група під час спілкування:

- **сперечальник:** схильний до провокацій, відстеження в інших людях

будь-яких недоліків. Він відкидає будь-які нововведення. *Рекомендується* використовувати його знання, але направляти його виступ на питання, які не є актуальними.

- **той, хто співробітничав:** уважно слухає дискусію, демонструє свій інтерес, його участь у спілкуванні є позитивною.

Рекомендується залучати його до участі у необхідний момент, щоб направити дебати в конструктивне русло.

- **всевідаючий:** зовсім не відчуває раціональної межі у спілкуванні, втручається і критикує безупинно.

Рекомендується

прийняти його конструктивні аргументи, протиставити іншій думці учасників.

- **Базіка:** перебільшує попередні висловлювання, займає багато часу при виступі, не привносячи чогось особливого.

Рекомендується тактовно обірвати його виступ, обмежити його пояснення чи спонукати його привести інші аргументи.

- **Боязкий.** Йому не вистачає впевненості, він залишається нерішучим і остеронь дискусій. Він може іноді реагувати раптово.

Рекомендується не провокувати його. Задати йому прості питання і схвалити, по можливості, його виступ.

- **мовчазний** стежить уважно за обговоренням, але, виявляючи увагу до самого себе, приймає в ньому участь тільки за проханням. *Рекомендується* слідкувати за ознаками його «несловесної» комунікації і попросити його висловити свою думку.

- **незмінний:** стійка людина, вона здається незацікавленою, незважаючи на реальний інтерес. *Рекомендується* поцікавитися його досягненнями, запитати, що він думає з приводу того, що він може привнести у спільну справу.

- **піднесений:** ставить себе вище за інших, підкреслює свою роль, проте не робить суттєвого внеску у справу. *Рекомендується* задавати йому конкретні питання, підвести його до чітких відповідей за допомогою «так-ні».

- **хитрий** вистежує ситуації «глухого кута», задає складні питання, підштовхує до емоційної реакції. *Рекомендується* винести його думку на обговорення і підштовхнути його до більш точного формулювання своїх питань.

Особливим видом комунікативної компетентності є тривала готовність до безконфліктного спілкування. Вона є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з наступних взаємопов'язаних компонентів:

- 1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування.

Такими мотивами можуть бути психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера. Ідеал толерантного спілкування, переконаність в необхідності нормальних людських взаємостосунків;

2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається рівнем знань, вмінням безконфліктно спілкуватися, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, що дають адекватні уявлення про об'єкт спілкування;

3) емоційно-вольової готовності, що характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), які виникають у спілкуванні, стримувати себе, переконувати інших тощо. Всі ці компоненти готовності до безконфліктного спілкування тісно взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного.

Таким чином, сучасний рівень управління вимагає від керівника наступних комунікативних умінь:

1. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.
2. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.
3. Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям.
4. Залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації.
5. Ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.
6. Протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри спілкування, ефективно спілкуватися з «важкими» людьми.

Окрім того керівник ОВС повинен володіти прийомами *управління конфліктами* — це дія, спрямована на:

- мінімізацію причин та їхню ліквідацію;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

Вирізняють такі основні методи управління й попередження конфліктів:

- внутрішньоособистісні — методи впливу на окрему особистість;
- структурні — методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості;
- методи, які передбачають навіть агресивні дії (використовуються досить рідко).

Важливий також критерій, на основі якого можна охарактеризувати явище конфлікту, - наявність суб'єкта чи суб'єктів як носіїв конфлікту. Це означає, що перебувати в конфлікті можна не лише з кимсь, з іншою групою, а й із самим собою. Конфлікт власне й відрізняється від суперечності тим, що сторони його не обов'язково повинні бути представлені суб'єктами. Прийняття цієї точки зору обмежує проблемне поле конфлікту "людським фактором".

ВИСНОВКИ З ТРЕТЬОГО ПИТАННЯ

Успіх керівника в управлінні конфліктними ситуаціями залежить від таких принципів та дій:

- 1.Вірність своїм принципам, якщо вони справедливі.
 - 2.Здатність діяти на свій розсуд.
 - 3.Здатність не гаяти час на надмірну стурбованість про вчорашній і завтрашній день.
 - 4.Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях незважаючи на тимчасові невдачі й труднощі.
 - 5.Уміння цінувати в кожній особистості людину та її необхідність у житті.
 - 6.Певна невимушеність у спілкуванні, уміння відстоювати не лише свою правоту, але й інших.
 - 7.Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.
 - 8.Здатність розуміти свої та чужі відчуття.
- Здатність знаходити задоволення в різних видах діяльності (спілкуванні, роботі, відпочинку, грі, творчому самовираженні тощо).

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

Соціально-психологічна, комунікативна й етична компетентність керівника ОВС визначає її вміння впливати на людей шляхом спілкування з ними, є передумовою успішного рішення конфліктних ситуацій і, як наслідок, надає можливість самій людині позбавитися негативних реакцій, що викликають нервові зриви, які завдають шкоди її здоров'ю, деформують її активну професійну діяльність. Означене є підґрунтям своєчасного виявлення керівниками ОВС конфліктних ситуацій та використання відповідних методів управління ними

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Приступаючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: причини конфліктів в діяльності працівників ОВС; типи конфліктів у підрозділах ОВС; особливості конфліктів у процесі взаємодії працівників ОВС; основні напрямки діяльності керівника органу внутрішніх справ на різних стадіях конфлікту.