

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ В
НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: 262 «Правоохоронна діяльність»

Освітня програма: «Правоохоронна діяльність (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 та робота з персоналом в Національній поліції // Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій) для заочної форми навчання. – Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 41 с.

РОЗРОБНИК:

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

РЕЦЕНЗЕНТИ:

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

Гаркуша І.В., доцент кафедри педагогіки та психології ПВНЗ Університету імені Альфреда Нобеля, Ph.D, кандидат наук з соціальних комунікацій.

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.

Сьогодні 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 несуперечливого, 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 ХVIII 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

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 № 3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ (2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Класифікація функцій управління.
2. Психологічні особливості функцій планування.

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

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 знаннями в галузі теоретичних основ психології управління, спрямованими на пізнання та усвідомлення ключових функцій управлінської діяльності взагалі і функції планування, як основи успішного управління, зокрема.

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. Відповідно цього, слід відмітити, що розуміння функцій управління і їхньої психологічної складової дає змогу як потенційному керівнику так і підлеглому, як вдало знаходити порозуміння одне з одним, так і досягати поставлених одне перед одним цілей.

1. КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривають структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Однак до

сьогоднішнього дня ще недостатньо обґрунтоване поняття „функції управління”:

- теорія управління ототожнює його з поняттями „роль”, „коло обов'язків”;
- теорія організації тлумачить його як таке відношення частини до цілого, у разі якого існування та зміна частини забезпечують існування та розвиток цілого.

Об'єднує ці позиції погляд на поняття „функція” як на перетворення ресурсів та знань для задоволення суспільних потреб. В основі зазначених аспектів лежить операційно-стадійний підхід, згідно з яким поняття „функція” (лат. — виконання) трактують як сукупність специфічних дій та операцій, а управлінську діяльність — як систему послідовно виконуваних операцій. В окремих дослідженнях характерні своєрідні функції управління подані як системи завдань, що відображають способи діяльності для досягнення намічених цілей, а функції організації — як створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції.

***Функції управління** — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації.*

Підходи до класифікації функцій різноманітні. Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, загальними функціями управління вважають прийняття рішень та організаційну діяльність, другі — планування, організацію, контроль, мотивацію та лідерство, треті — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Згідно з класифікацією американських учених **Д. Креча, Р. Кратчфілда та Е. Білаші**, в діяльності керівника провідними є такі функції:

1. Керівник - виконавець. Ця функція характеризує його особисту участь у роботі групи.
2. Керівник - плануючий орган групи. Він реалізовує себе як творець довгострокового планування та „єдиний зберігач цілісного плану”, решта осіб групи ознайомлена лише з окремими його етапами.
3. Керівник - генератор політики групи. У його роботі ця функція найвідповідальніша. Джерелами її є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.
4. Керівник - експерт. Ця функція потребує глибоких знань про виробництво, а також кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.
5. Керівник - зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи в зовнішні соціальні інститути, а також - у зворотному напрямку.
6. Керівник - особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник найбільше впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як „один із нас”.

7. Керівник - арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.
8. Керівник - зразок поведінки. Він має бути прикладом для підлеглих.
9. Керівник - символ групи. Функція є наслідком прагнення групи до єдності.
10. Керівник - особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності.
11. Керівник - ідеолог групи. Розробляє і впроваджує погляди, цінності, норми.
12. Керівник - протекційно-захисна особа. Повинен уміти виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.
13. Керівник - винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати „мішенню” для розчарованої групи.

На думку радянських учених **В.Рубахіна й А.Філіпова**, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. Основними вони вважають такі:

- ☞ визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;
- ☞ створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;
- ☞ формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі тощо.

До спеціальних функції належать планово-економічна, кадрова й технолого-управлінська.

Зовсім інші критерії класифікації застосували **Є.Кузьмін, І.Волков та Ю.Ємельянов**, що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції:

- ☞ адміністративну (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням);
- ☞ стратегічну (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування);
- ☞ експертно-консультативну;
- ☞ комунікативно-регулятивну;
- ☞ функцію представництва в зовнішньому середовищі;
- ☞ дисциплінарну;
- ☞ виховну;
- ☞ психотерапевтичну.

Класифікуючи функції управління за їх спільними значенням, українські вчені **О.Бандурка, С.Бочарова та О.Землянська** виокремили *цільові та організаційні*. Цільові функції є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації. Систему *організаційних функцій*, на їх думку, утворюють:

- 📁 загально-організаційна (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);
- 📁 матеріально-технічного забезпечення (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їх раціональне використання);
- 📁 фінансово-економічного розвитку (визначає реальну вартість виконуваного завдання);
- 📁 обліку та контролю (забезпечує збір, передачу, збереження й оброблення даних обліку);
- 📁 політико-правова (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);
- 📁 соціальна (спрямована на ефективне вирішення суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);
- 📁 мотиваційна (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їх зобов'язань).

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі запропонували чотири основні функції: планування, організації, мотивації і контролю. Останній варіант виглядає найбільш переконливо, оскільки дослідження показують, що саме ці функції приймають участь у будь-якому управлінському процесі.

ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

Ефективність управлінської діяльності залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників для досягнення цілей організації. Кожна управлінська дія, будучи пов'язаною з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, вибудовується з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей людини в ході розподілу роботи, досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень, має психологічні особливості. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності та психологічної готовності керівника.

2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ

До головних функцій управління належать - планування та прийняття управлінських рішень. Це є процедури, спрямовані на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації та його ідеальним баченням, коли встановлюється і з'ясовується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

Сутність і особливості планування. Планування - одна з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є **план** — система

взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують з'ясування: що необхідно робити, хто, як і коли буде виконувати роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати й оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на стан організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Особливо важливим у плануванні діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію.

Стратегія — довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

З огляду на сферу застосування та спрямованість виділяють *корпоративну й операційну стратегії*. **Корпоративна стратегія** передбачає вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. **Операційну стратегію** розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія — це лише загальна схема дій, яка структурує і деталізує планування.

Етапи розроблення й реалізації стратегії організації. У ході вироблення стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз — формулювання та реалізації. У процесі розробки окреслюються такі етапи:

- визначення місії, цілей і цінностей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- з'ясування завдань;
- стратегічний вибір можливих альтернатив;
- аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей;
- реалізація стратегії.

1. Місія, цілі та цінності організації. Місія організації — лаконічно сформульована причина її існування, особлива роль для ринку, споживача. Місія акцентується на потребах споживача, послугах, кращих технологіях, а не на прибутках організації. Важливо при цьому враховувати національно-психологічні інтереси споживачів, такі етико-психологічні та соціально-психологічні аспекти, як відповідальність за якість товару, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, виробничий клімат в організації. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) та цінності організації. Традиційно виділяють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування, соціально-відповідальна підприємницька діяльність. У психологічному аспекті визначення місії,

мети й цінностей організації є вольовим актом, унаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих.

2. Аналіз навколишнього середовища. Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування стану організації у конкретний час, охоплює збір та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє та зовнішнє) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності порівняно з конкурентами) та очікування зацікавлених груп. При цьому потрібно сконцентруватися на найважливіших ділових здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від конкурентів. Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації.

3. Завдання організації. Як конкретні короткострокові дії, орієнтири вони конкретизують цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним напливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже, знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виділяється увагою, стає змістом роздумів.

Знання властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну й групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдань та їх виконання — це складний розумовий процес. Виконання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих зв'язків між різними елементами завдань.

Специфіка управлінських завдань проявляється в тому, що вони можуть характеризуватися нечіткими, суперечливими обставинами, недостатнім обґрунтуванням можливих засобів досягнення мети. Процес їх виконання часто відбувається за умов відчутного дефіциту часу.

Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:

1. Концептуальні (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. Завдання, пов'язані з дією людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

Класифікація управлінських завдань:

- за критерієм змісту всі управлінські завдання розподіляють на значущі та малозначущі;
- за критерієм виконуваності — на завдання, які виконуються, і ті, які не виконуються;

- за критерієм обізнаності — на завдання, які належать до сфери компетенції керівників, і завдання, які не належать до неї;
- за ступенем функціональних витрат — на легкі та важкі.

Виконання управлінських завдань передбачає усунення труднощів, створення умов для якісно нової ситуації. При цьому важливий вибір адекватного шляху, для чого керівник має не тільки правильно оцінити управлінську ситуацію, а й адекватно співвіднести перспективні та поточні завдання. Під час цієї роботи йому необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи доцільно в ситуації, що склалася, ставити і виконувати конкретне управлінське завдання?
2. Чи є умови для реалізації поставленого завдання?
3. Чи обов'язкове виконання цього управлінського завдання?

Чим більше суб'єктивні оцінки керівника збігатимуться з об'єктивною значущістю завдань, тим вища вірогідність вибору найефективнішого шляху їх виконання.

4. Стратегічний вибір можливих альтернатив. Передбачає опис правил, процедур, методів досягнення цілей і завдань. Вибір керівником способу, тактики виконання управлінського завдання залежить від його індивідуального досвіду управлінської роботи, об'єктивних вимог управлінської ситуації, особистісних рис. Психологічний механізм вибору залежить від їх важливості для керівника. Виконуючи завдання, які умовно належать не до його компетентності, він може виявляти ініціативу, ризик, а реалізуючи свої – навпаки.

Найчастіше у ході виконання конкретних управлінських завдань керівники застосовують:

1. Тактику ризику з підвищеною відповідальністю.
2. Тактику тривалого виконання завдання з метою зняття із себе відповідальності.
3. Тактику самостійного вирішення проблеми з обачним ризиком.
4. Тактику застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе невиконання завдання.

Якщо під час виконання управлінських завдань виникає конфлікт усередині організації, керівники вдаються до однієї з таких тактик, інколи підсилюючи їх елементами інших:

- **суперництво** (протиборство). Вдаючись до цієї тактики, керівник намагається завоювати командну роль, диктувати власну позицію відповідно до своєї індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій із підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їх інтересів;
- **співробітництво** (кооперація). Намагаючись досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація), керівник старається максимально врахувати не лише власні, а й інтереси партнерів;
- **компроміс**. Обравши цю тактику, керівник шукає оптимальний варіант (між протиборством і співробітництвом) виконання завдання, який задовольняв би всіх. Тактика компромісу не завжди достатньо

результативна, оскільки більше націлена на встановлення людських контактів, аніж на виконання управлінського завдання. Її застосування зумовлюють такі психологічні причини: позитивна мотивація на досягнення певного порозуміння, намагання встановити контакт із діловим партнером, традиція рахуватися з думкою інших людей, намагання уникнути конфлікту, ризикованих дій, боязнь відповідальності;

- **уникнення.** До цієї тактики керівники вдаються, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь прийняття управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методики, способи виконання завдання; боязнь відповідальності й покарання; намагання уникнути неспіху в діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером;

- **пристосування.** Вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних ситуацій із іншими керівниками. Тактику пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху.

Вибір способів, методів, тактик виконання завдань залежить і від рис характеру керівників. Керівник із яскраво вираженими лідерськими рисами навряд чи обере тактику пристосування чи уникнення, скоріше він віддасть перевагу тактиці протиборства або співробітництва і намагатиметься уникати компромісу. Керівники, орієнтовані на себе, здебільшого обирають „агресивну” тактику — протиборство, а керівники, орієнтовані на інших, — тактику співробітництва або компромісу. Знаючи характер взаємодії керівника, його орієнтири (на мету чи на стосунки з людьми), можна прогнозувати вибір ним тактики виконання конкретного управлінського завдання. А тактика, яку обирає керівник, характеризує його особистісні якості.

5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей. На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі. З погляду психології це складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до застосування психологічних механізмів задля досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

6. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (у разі необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і прийняттям управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, у випадку не-

припустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. У разі значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено пропорційна якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Отже, на процес планування впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Злагожденість дій керівника і підлеглих, їх спрямованість на визначення шляхів та засобів реалізації планів сприяє досягненню поставлених цілей.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

Функції управління — сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Підходи до класифікації функцій різноманітні. Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, загальними функціями управління вважають прийняття рішень та організаційну діяльність, другі — планування, організацію, контроль, мотивацію та лідерство, треті — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

До головних функцій управління належать - планування та прийняття управлінських рішень. Це є процедури, спрямовані на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації та його ідеальним баченням, коли встановлюється і з'ясовується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДАНОЇ ТЕМИ

Пристаючи до вивчення цієї теми, слухач магістратури повинен усвідомити та навчитися розділяти основні категорії та поняття теми: функції управління, план, планування, стратегія, тактика, місія, цінності організації.

Окрім того, необхідно розуміти і володіти принципами класифікації функцій, вміти аналізувати підходи до їх класифікації, орієнтуватися у процесах успішного планування, тощо.

ТЕМА № 6. ПСИХОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНД ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ (2 години)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Організаційна структура управління.
2. Формальні і не формальні відносини у групі.
3. Керівництво та управління командами.
4. Фактори ефективної діяльності команд.

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:

досягнення наступних цілей по відношенню до слухачів:

- сформулювати визначення організаційної структури управління;
- визначити традиційні компоненти структури управління;
- проаналізувати типи організацій;
- розкрити сутність формальних і неформальних відносин у групі;
- пояснити існуючі теорії лідерства;
- охарактеризувати психологічні статуси в системі неформальних відносин.

ВСТУП

Одним з ключових питань у проблемі управлінської діяльності є її організаційна структура, яка покликана не лише забезпечити успішність розвитку, а і мінімізувати можливі ризики існування, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Ключовою її ланкою, і при цьому, де-факто, арбітром, виступає безпосередній керівник, який у ідеалі є і лідером. Але не завжди все виглядає саме так. Тож у даній лекції ми з вами спробуємо розглянути як теоретичні напрацювання з даної теми, так і можливі практичні втілення.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Щодо діяльності організації, то термін „управління” зазвичай вживають у таких значеннях:

1. Функція, спеціальний вид діяльності в організації.
2. Соціальна категорія людей, які виконують роботу з управління.
3. Спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Дії керівника стосовно підлеглих багато в чому залежать від організаційної структури управління. Він може вибирати і змінювати її, проявляючи свої індивідуальні психологічні властивості, дотримуючись певних правил і закономірностей, вироблених теорією та практикою управління.

Організаційна структура управління — розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

Серед багатьох дефініцій організаційної структури одні дослідники тлумачать її у вузькому значенні — як певну кількість підрозділів системи управління із заданими відносинами субординації, а інші в широкому — як усі усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, на розподіл функцій, відповідальності, повноважень, на систему прийняття рішень, документообігу тощо.

Організаційна структура управління пов'язана зі спільними завданнями організації, функціонуванням системи, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Її необхідно розглядати з урахуванням конкретних планів розвитку економіки та господарського механізму.

За традиційними соціально-економічними уявленнями структура має: склад; взаємозв'язки; підпорядкованість організаційних одиниць і ланок, які реалізують відповідні функції.

Виконання функцій керування передбачає створення апарату управління з окремих взаємопов'язаних частин — органів управління, кожен із яких здійснює певний комплекс операцій і процедур. Апарат управління по горизонталі розподіляється на ланки, а по вертикалі — на щаблі, які утворюють ієрархію рівнів. Між щаблями (рівнями) формуються відносини підпорядкованості, ланка вищого рівня керує ланкою нижчого.

Аналізуючи структуру управління, слід зважити на особливості управлінської діяльності, тобто, розглядаючи її в межах конкретної ланки, необхідно брати до уваги й функції, у яких виражені відносини керування.

Кожна організація має формальні й неформальні структури. *Формальна структура* — це офіційні документи, процедури, що визначають розподіл і координацію видів діяльності в організації. *Неформальна* — нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні й групові потреби. Якою б раціональною не була формальна структура, на практиці неминуче виникають взаємини між особами організації поза її межами. Причини їх формування різні: незадоволення

потреб та інтересів співробітників, порушення правил у ході виконання завдань тощо. Суб'єкти управління повинні постійно контролювати баланс формальної та неформальної структур, ігнорування якого може ускладнити досягнення цілей організації.

Залежно від норми управління (кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих керівнику) розрізняють два типи організацій (рис.5.1).

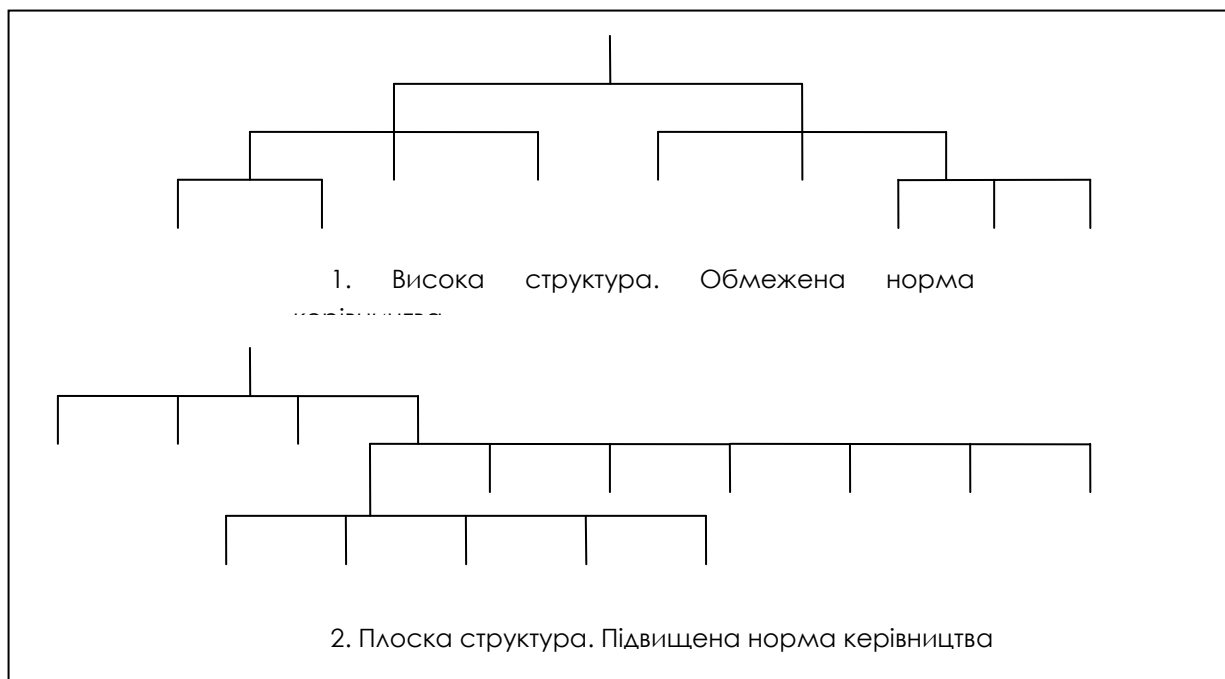


Рис.5.1. Схема типів організацій залежно від норми управління

1. Висока (вертикальна) структура організації. Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її переваг — ретельне керування та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До недоліків належать тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління, великі витрати на їх утримання, надмірна дистанція між нижнім і вищим рівнями управління.

2. Плоска (горизонтальна) структура організації. У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. Переваги її полягають у тому, що керування ґрунтується на делегуванні, політика компанії зрозуміла й доступна всім працівникам, кадри відбираються ретельно. Головним недоліком є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.

З огляду на домінуючі ознаки організації та її внутрішнє життя розрізняють типи організацій: патерналістський, бюрократичний, автократичний, авторитарний, демократичний, новаторський (табл.2).

Таблиця 2

Характеристика типів організацій				
Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело)	Спосіб впливу	Другорядні

		влади		цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітне маніпулювання	Індивідуальні риси керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття в колектив
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані процедури та правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточуючих	Загроза, покарання	Страх, умовні примхи, фізичний вплив	Виживання організації, обмеженість влади
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємопідтримка	Добробут, зростання, престиж
Демократичний	Генерація, реалізація ідей, аналіз	Начальник-надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і можливостей їх вирішення	Зростання, задоволення соціальних потреб
Новаторський	Натхненний організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та способу дій	Зростання, досягнення, автономність, творчість

Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації.
 Будь-яку організовану діяльність очолює група людей. Донедавна західна психологія не визнавала поняття „колектив” і оперувала поняттям „мала соціальна група”. Протягом останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в управлінні визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, у якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби й цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції поведінки.

Група — конкретна спільнота людей, залучених у типові для них різновиди й форми діяльності та об'єднаних системою відносин.

Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. Головні ознаки групи:

- зміст і характер спільної діяльності;
- цілі та завдання спільної діяльності;
- певний тип відносин між особами в групі;

- зовнішня та внутрішня організація;
- прийняті в групі норми та цінності;
- усвідомлення особами групи своєї причетності до неї, наявність „ми-почуття”;
- групові атрибути (назва, символи тощо).

Узагальненими особливостями групи з позиції управління є:

1. *Спрямованість*. Охоплює соціальну важливість прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. *Організованість*. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра єдності, спільності осіб у групі.

3. *Мікроклімат*, тобто психологічна обстановка в групі. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

4. *Референтність* — ступінь прийняття індивідами групових еталонів.

5. *Лідерство* – ступінь провідного впливу окремих осіб на групу.

6. *Інтелектуальна активність і комунікабельність*. Виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

7. *Емоційна комунікабельність*, свідченням якої є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

8. *Вольова комунікабельність* - це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, а також стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність *різних типів груп*: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних та ін.

Керівництву організації потрібно чітко знати і уявляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

Структура організаційно-управлінської групи. Її утворюють компоненти, головна функція яких — керування основною діяльністю організації. Представлена вона трьома рівнями:

1. *Корпоративний* - вище керівництво.

2. *Керівний* - група людей, які відповідають за вузьку сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні виробничі проблеми.

3. *Керівництво середньої ланки*. Діяльність групи обмежена вузьким виробництвом, за яке керівники несуть відповідальність. Вони є ключовою ланкою кожної організації.

Структура соціальної групи. Її утворюють працівники (кваліфіковані й некваліфіковані), службовці, спеціалісти й керівники.

Структура функціональної групи передбачає розподіл колективу на співробітників фізичної праці (основні й допоміжні) та співробітників

розумової праці (адміністративно-управлінський, виробничо-технічний, конторський персонал).

Структура соціально-демографічної групи. Людей виділяють за віком, статтю тощо.

Структура професійно-кваліфікаційної групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані працівники, із середньою спеціальною, вищою освітою, практики.

Структура комунікативної групи. Для нормальної ефективної організації управління спільною координованою діяльністю велике значення має комунікативна структура, комунікативний зв'язок у соціальній групі, установі, фірмі. Цю структуру можна уявити як мережу каналів, шляхом яких у групі відбувається обмін інформацією та думками. Важливими при цьому є *комунікативні мережі*, які розподіляються на централізовані й децентралізовані (рис.5.3, 5.4).

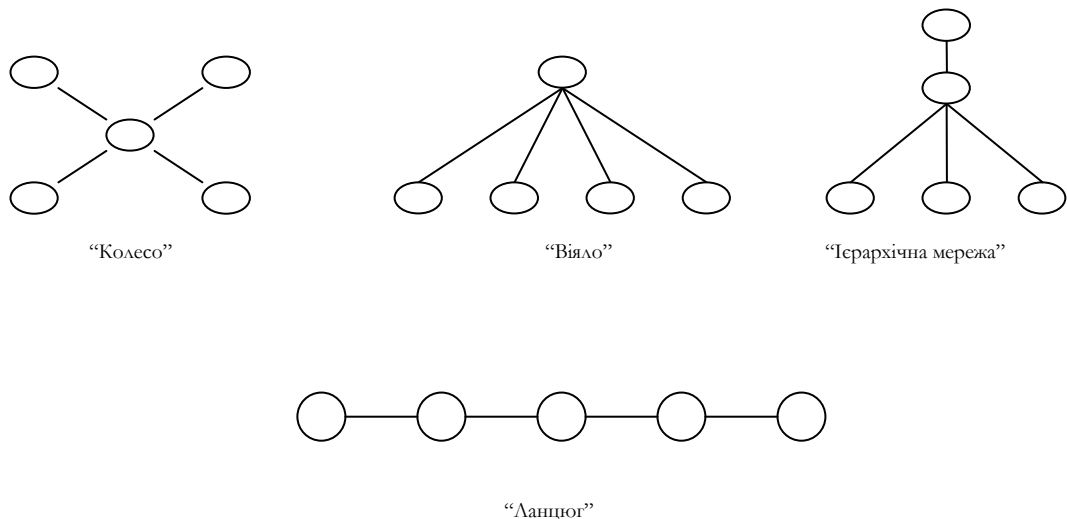
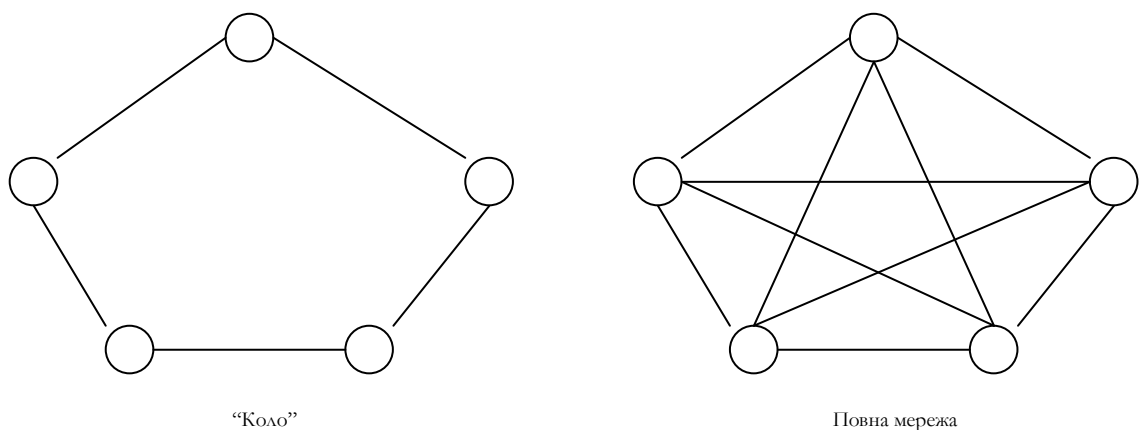


Рис. 5.3. Комунікативні мережі



ВИСНОВКИ З ПЕРШОГО ПИТАННЯ

В одних моделях уся комунікація зосереджується на керівнику чи лідеріві групи, в інших — більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють виконанню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному вирішенню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча й сприяють розвитку лідерства.

2. ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ ВІДНОСИНИ В ГРУПІ

У будь-якій первинній групі з моменту її створення починає формуватися складна система міжособистісних відносин подвійного плану: формальних (ділових, службових, офіційних) і неформальних (неофіційних).

Формальні відносини — це зв'язки відповідальної залежності, у які вступають між собою працівники в процесі виконання прямих службових і суспільних функцій. У цій системі відносин місце кожного індивіда регламентоване інструкціями, положеннями, статутами, наказами. Формальні відносини — це відносини «по вертикалі», тобто в системі «керівник — підлеглий». У них кожен має визначені та чітко окреслені права й обов'язки.

Це відносини типу „учитель — учень”, „командир — солдат”, „майстер — робітник”, „керівник — службовець”, „декан — студент”.

Місце особистості в системі суспільних відносин звичайно розглядається в контексті таких понять, як „соціальний статус”, „соціальна роль”, „соціальні очікування”.

Соціальний статус — це місце людини в системі суспільних відносин, що встановлюється за її правами, обов'язками і привілеями. Він визначається такими факторами: *посадою, рівнем освіти, особистісними рисами, участю в суспільному житті, родом занять*. Крім перерахованих чинників на положення й місце особистості в суспільстві *можуть також впливати етнічна й релігійна приналежність, національність, походження, наявність чи відсутність родини*. Природно, що в умовах сучасного світу кожен із цих факторів може мати різне значення. У демократичному суспільстві соціальний статус визначається насамперед місцем, що займає людина в суспільних відносинах, її ставленням до праці й колективу, мірою участі в суспільно корисній діяльності, рівнем компетентності та професійної майстерності.

Соціальна роль — це реалізована поведінка, очікувана від індивіда, який має певний статус. Статус ніби задає обов'язок особистості поводитися певним чином. Звичайно індивід реалізує кілька соціальних ролей, наприклад, учитель, директор, батько, син і т.д. Соціальна роль безособова.

Суспільству, наприклад, абсолютно все одно, хто буде начальником,— жінка чи чоловік, середнього чи молодого віку, вчорашній працівник правоохоронних органів чи фахівець, який демобілізувався з армії, батько великої родини чи холостяк. Для суспільства має значення інше. Спосіб реалізації ролі визначається, задається соціальною практикою, системою цінностей суспільства. Громадськості важливо, щоб особистість керувалася тим алгоритмом поведінки, що не тільки очікується, але й вимагається від неї згідно зі статусом.

Система вимог до особистості, яка прийняла на себе соціальну роль, називається **соціальними очікуваннями** суспільства. У кожної людини є певні уявлення про те, яким повинен бути вчитель, продавець, командир. Коли ці очікування виправдовуються, має місце інтеріоризація ролі, вищий її ступінь — покликання. Активна діяльність особистості із певною соціальною роллю може змінити суспільні уявлення про можливі норми та межі дій і поведінки. Таким чином, у процесі інтеріоризації закладена діалектична взаємодія. З одного боку, діяльність особистості повинна відповідати рольовим очікуванням, а з іншого — її практика вносить у них нові нюанси, додає динамічності, розширює межі й можливості реалізації ролі. Реалізувати роль — це значить виконати обов'язки, що накладаються нею.

Коли індивід погоджує свої вчинки й поведінку із соціальними очікуваннями групи, то група чи суспільство її схвалює. Якщо ж навпаки, на нього можуть бути накладені відповідні санкції.

Формальні відносини є основою, на якій виникають і будуються неформальні відносини. **Неформальні відносини** — *це сукупність симпатій і антипатій, любові та ворожості, що відчують один до одного члени первинної групи, реалізуючи власні соціальні ролі, тобто виконуючи свої прямі службові та суспільні функції.*

У цій системі відносин місце кожного індивіда не залежить від наказів і положень, а визначається його особистісними рисами: ставленням до роботи, до себе й оточуючих, суспільства загалом. Ось чому можливі випадки, коли людина з високим соціальним статусом не має поваги в колективі, а рядовий член може бути його центром, серед найбільш авторитетних і улюблених. Неформальні відносини, тісно переплітаючись із формальними, оживляють їх.

Кожен член первинної групи в системі неформальних відносин має певний психологічний статус, тобто ступінь авторитету, поваги, привабливості.

Психологічний статус може бути високим, середнім, низьким, позитивним або негативним. Структура неформальних відносин у первинній групі може мати вигляд такої ієрархічної градації психологічних статусів (позицій): *лідери; ті, кому надають перевагу; аутсайтери; ті, кому не надають перевагу (або нехтують ними).*

Високий позитивний статус мають лідери і ті, кому надають перевагу, нульовий — аутсайтери, низький чи негативний — ті, ким нехтують.

Статус **лідера** завжди мають найбільш авторитетні й шановані члени

колективу. Поява лідера, спілкування та взаємодія з ним викликає в оточуючих позитивні емоції. У міжособистісних конфліктах він часто бере на себе роль арбітра. Співробітники охоче звертаються до нього за порадою і допомогою. Зазвичай член колективу стає лідером у зв'язку зі своїми особистісними рисами, професійною майстерністю, ставленням до роботи й колективу.

Проблема лідерства розроблялася у вітчизняній психології ще в 20–30-х рр. Лідерство розуміють як один із процесів організації і управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом.

У соціальній психології давно постало питання про природу явища лідерства та причини його виникнення. Існують три основні теоретичні підходи щодо розуміння походження лідерства.

"Теорія рис" (її іноді називають харизматичною, від грец. — благодать, яка зійшла на людину) розроблена німецькими психологами в кінці XIX — на початку XX ст. і ґрунтується на природжених рисах особистості. За цією теорією лідером не може бути будь-яка людина, а лише та, яка має певну сукупність психологічних рис.

В американській соціальній психології ці риси фіксувалися особливо ретельно, вони мали стати основою складення системи тестів для відбору осіб, які можуть бути лідерами. Уперше таку спробу зробив у 30-х рр. американський учений Е. Богардіус, а в 1940 р. К. Берд склав список із 79 рис, що згадувалися різними дослідниками як "лідерські". Серед них були названі ініціативність, почуття гумору, контактність, ентузіазм, упевненість, красномовність, дружелюбність та ін. У 1948 р. Р. Стогділ (університет штату Огайо) детально проаналізував характерні риси лідерів. Такі списки почали складати й інші дослідники, і з'ясувалося, що результати їх досліджень абсолютно не відповідають одне одному, із названих рис 65 % наявні в списках лише один раз, і тільки 5 % рис були названі чотири рази (дослідження Е. Дженнінх). Після публікації цих результатів теорія рис була спростована. Очевидно, лідерство має більш складну природу. "Теорія рис" не дає відповіді на питання щодо походження самого феномену лідерства.

На зміну "теорії рис" прийшла **ситуаційна теорія лідерства**. Згідно з нею лідерство — це продукт ситуації. Лідеру дають відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й достатньо значущої для життєздатності групи ситуації. Ситуація потребує від членів групи прояву певних рис, і люди, кращі за інших у цьому плані, стають лідерами. Головну роль у виборі лідера відіграє група, саме вона чекає прояву потрібних особливостей від даної людини.

Американський психолог Хартлі запропонував пояснення, чому саме конкретна ситуація зумовлює появу лідера.

По-перше, вважає Хартлі, якщо хтось став лідером в одній ситуації, то не виключено, що він стане лідером і в іншій ситуації. По-друге, у зв'язку зі стереотипністю мислення люди розглядають ситуаційних лідерів як лідерів взагалі. По-третє, ставши лідером в одній ситуації, людина набуває авторитету, і він працює на неї і в інших ситуаціях.

Недоліків у цій теорії більше ніж достатньо. Але вона досить популярна. Саме на її основі проведено багато експериментальних досліджень, які доводять, що лідерство залежить не стільки від рис особистості, скільки від її місця та позиції в структурі внутрішньогрупових відносин.

Компромісний варіант представлений **синтетичною теорією лідерства**. Згідно з нею лідер розглядається як функція групи і вивчати його слід насамперед з позиції цілей і завдань групи, не забуваючи при цьому про структуру особистості лідерів. Лідерство досліджується як процес міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб'єкт керівництва цим процесом.

Специфіка лідерства як функції ситуації та ролі полягає в тому, що цю роль лідерові не дають, він вибирає її сам. Лідер — той, хто в певній ситуації бере на себе більшу, ніж інші, відповідальність за виконання групових завдань. Феномен лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності, тобто в основі його лежать не просто "ситуації", а конкретні завдання, у ході реалізації яких співробітники можуть продемонструвати свою здібність організувати роботу. Відмінність лідера від інших членів групи полягає не в наявності в нього особливих рис, а в наявності більш високого рівня впливу. Він поступово виділяється з групи в ситуаціях, коли вона потребує організаційних спільних дій, координації внутрішньогрупових відносин, вирішення внутрішніх та зовнішніх конфліктів. Отже, лідер — це особа, становлення якої відбувається в результаті взаємодії членів групи в ході організації виконання конкретного завдання.

Міра впливу на групу також величина не постійна: за одних обставин можливості лідера можуть зростати, а за інших, навпаки, знижуватися. Це зумовлено багатьма факторами, у тому числі й тим, як довго існує група.

У роботі з кадрами дуже важливо не тільки покладатися на лідерів з позитивною спрямованістю, але й уміти враховувати вплив на колектив так званих популістських лідерів. **Популістський лідер** — це член колективу, який на певному етапі його розвитку, апелюючи до частини колективу і по суті діючи за її вказівками, домагається популярності за рахунок зручних для обивателів гасел. Як правило, спрямованість таких лідерів вузькогоспична. Колектив він звичайно використовує як об'єкт для досягнення своєї мети чи цілей свого угруповання, задоволення певних амбіцій. Поява таких лідерів пов'язана з перехідними процесами в розвитку суспільства, коли до політичної та соціальної активності пробуджуються маси людей, і спочатку буває досить важко відрізнити позу від позиції, щирість від демагогії, вигоду від безкорисливості.

Той, кому надають перевагу, — це член колективу, якого виділяють із оточуючих і до якого ставляться позитивно. Він надійний партнер по роботі, вірний у дружбі. Із ним воліють мати справу, спілкуватися, дружити. У такої людини позитивний психологічний статус. Оскільки психологічні статуси — це завжди динамічні характеристики, що залежать від самої особистості, то в кожного, кому надають перевагу, насамперед, є потенційна можливість отримати статус лідера.

Аутсайдер — це індивід із нульовим статусом. Майже в кожному колективі є такі члени, які внаслідок певних причин не виявили себе і залишаються непоміченими. Ставлення до них звичайно індиферентне. В одних це може бути пов'язано з адаптаційними труднощами (особливо в новачків), у других — із характерологічними особливостями („мовчуни”, „відлюдні”), у третіх це усвідомлена нейтральна позиція, у четвертих — із характеристиками самого колективу.

Керівник первинного колективу повинен уміти розбиратися в спрямованості особистості таких членів і, якщо це необхідно, допомогти їм отримати більш високий статус, залучаючи їх до активної спільної трудової та громадської діяльності. Потреба у високому психологічному статусі — одна з найважливіших соціогенних потреб особистості. Помічена тенденція індивідів залишати ті первинні групи, у яких не відбувається ріст їх психологічних статусів, і шукати ті, де, як їм здається, їх можуть зрозуміти й оцінити.

Той, кому не надають перевагу (той, ким нехтують), — індивід з низьким, негативним статусом. Це звичайно виражається в тому, що його ігнорують члени колективу, явно і відкрито демонструючи свою неповагу чи ворожість. Наявність того, кому не надають перевагу, у колективі свідчить про напруженість у системі міжособистісних відносин, певні вади у виховній та організаційній роботі.

ВИСНОВКИ З ДРУГОГО ПИТАННЯ

Отже, сучасний керівник первинного колективу повинен уміти розбиратися в тому, що формується на основі спільної діяльності в системі міжособистісних відносин, і усвідомлено, з належним педагогічним тактом і умінням, спрямовувати його розвиток.

