Міністерство внутрішніх справ України
Львівський державний університет внутрішніх справ

Д. В. Швець, З. Р. Кісіль

Психологія управління

Навчальний посібник

Видання третє, перероблене і доповнене

Львів
2026

УДК 005.32(075.8)
Ш 35

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 25 березня 2026 року № 9)

Р е ц е н з е н т и:

Василь ОСЬОДЛО, доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки
(Державний торговельно-економічний університет)

Ольга ПАСЬКО, доктор юридичних наук, професор
(Одеський державний університет внутрішніх справ)

Роксолана СІРКО, доктор психологічних наук, професор
(Львівський державний університет безпеки життєдіяльності)

Швець Д. В., Кісіль З. Р.

Ш 35 Психологія управління : навчальний посібник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 716 с.

ISBN 978-617-511-446-9

Системно викладено теоретико-методологічні основи психології управління в контексті функціонування сучасних організацій. Здійснено комплексний аналіз психологічних концепцій, теорій та моделей, спрямованих на інтенсифікацію управлінської діяльності, що підкріплюється вагомим емпіричним базисом.

Ґрунтовно досліджено принципи формування трудових колективів, соціо-інтеграційні чинники становлення професійної ідентичності менеджера, а також синергійні підходи в психології управління та методичне забезпечення врегулювання конфліктних ситуацій. Особливу увагу приділено праксеологічним аспектам, зокрема прикладним складникам психокомунікації, механізмам управління поведінкою та дисципліною персоналу в межах психології праці.

Для здобувачів вищої освіти та викладачів спеціальностей «Психологія управління», «Психологія праці», «Управління персоналом», «Конфліктологія», а також широкого кола фахівців у галузі соціальної педагогіки, науковців та практиків менеджменту.

The theoretical and methodological foundations of the psychology of management are systematically presented within the context of modern organizational functioning. A comprehensive analysis of psychological concepts, theories, and models aimed at intensifying management activities is conducted, supported by a substantial empirical basis.

The principles of forming labor collectives, socio-integration factors in the development of a manager's professional identity, and synergistic approaches in the psychology of management, alongside methodological support for conflict resolution, are thoroughly investigated. Particular attention is paid to praxeological aspects, specifically the applied components of psycho-communication, as well as mechanisms for managing personnel behavior and discipline within the framework of occupational psychology.

Intended for higher education students and faculty members specializing in Management Psychology, Occupational Psychology, Personnel Management, and Conflict Studies, as well as a wide range of social pedagogy specialists, researchers, and management practitioners.

УДК 005.32(075.8)

© Швець Д. В., Кісіль З. Р., 2026
© Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026

ISBN 978-617-511-446-9

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....11

ГЛАВА І
НАУКА УПРАВЛІННЯ.....14

1. Історичний розвиток передумов сучасного управління.....14
2. Розвиток теорії управління.....16
3. Психологія управління як галузь психологічної науки.....23

ГЛАВА ІІ
ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....26

1. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності.....26
2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління.....28
3. Функції управління.....32
4. Особливості американської моделі управління.....34
5. Особливості японської моделі управління.....35
6. Особливості європейської моделі управління.....36

ГЛАВА ІІІ
СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....39

1. Поняття соціального управління.....39
2. Особливості управління колективами та основні напрями його вдосконалення.....43
3. Принципи управління.....45
4. Функції соціального управління.....48

ГЛАВА ІV
МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ (МЕНЕДЖМЕНТУ).....53

1. Науковий метод управління. Управлінський цикл.....53
2. Сутність і класифікація методів управління.....55
3. Методи соціального управління та пізнання.....61

4. Методи впливу в організаціях.....67
4.1. Переконання та примус як загальні методи впливу.....67
4.2. Адміністративні методи.....70
4.3. Організаційні методи.....72
4.4. Економічні методи.....74
4.5. Соціально-психологічні методи.....74
5. Методи навчання персоналу.....77
6. Методи оцінки персоналу.....88
7. Управлінські принципи керівника.....99
8. Класифікація функцій управління.....103

ГЛАВА V
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА.....108

1. Управлінська інформація та закономірності її руху.....108
2. Поняття інформації та її види.....112
3. Поняття аналітичної роботи та її основні напрями. Загальна методика здійснення аналітичної роботи.....117
4. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах. Сутність та визначення аналізу.....119

ГЛАВА VI
ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....123

1. Загальна характеристика функцій управління.....123
2. Сутність і роль планування.....125
3. Принципи планування та вимоги до планів роботи організації.....127
4. Система і структура планів організації.....130
5. Зміст процесу планування та організація контролю за виконанням планів.....133

ГЛАВА VII
ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....137

1. Природа управлінських рішень.....137
1.1. Загальне поняття про управлінське рішення.....137
1.2. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.....139

2. Управлінське рішення в циклі управління.....142
3. Підготовка управлінських рішень.....146
4. Прийняття управлінського рішення.....149
4.1. Основи теорії прийняття рішень.....149
4.2. Методи прийняття управлінського рішення.....156
4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень.....158
4.4. Варіанти та організаційні способи прийняття рішень...161
5. Принципи організації виконання управлінських рішень.....163

ГЛАВА VIII
КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНІЗАЦІЇ.....170

1. Поняття, зміст і визначення контролю
як функції управління.....170
2. Принципи, форми та методи контролю в організації.....173
3. Система контролю в організації.....177

ГЛАВА IX
**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....181**

1. Зміст кадрової функції.....181
2. Аналіз та планування персоналу.....187
3. Поняття та класифікація персоналу.
Вимоги до персоналу.....191
4. Підбір та наймання персоналу.....195
4.1. Особливості рекрутингу.....195
4.2. Методи рекрутера.....202
4.3. Компетентнісний підхід до підбору персоналу.....203
5. Оцінювання персоналу.....204
6. Організація навчання
та підвищення кваліфікації персоналу.....208
7. Соціальний розвиток та соціальне партнерство.....211

ГЛАВА X
**ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ.
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.....214**

1. Планування особистої роботи.....214
2. Планування ділової кар'єри.....220

3. Тайм-менеджмент.....224
3.1. Причини дефіциту часу.....227
3.2. Методи тайм-менеджменту.....230

ГЛАВА XI
ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ.....236

1. Концептуальні засади функціонування організацій: синергія соціально-економічних та психологічних детермінант.....236
2. Організація як цілісна соціальна система: стратегічне цілепокладання та місіологія.....241
3. Типологічна диференціація та моделювання організаційних структур: генеза життєвого циклу.....243
4. Методологічні підходи до детермінації організаційної діяльності в умовах соціальної дестабілізації та конфліктогенності.....250
5. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика.....251
6. Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США.....258
7. Психічні стани в трудовій діяльності: особливості, класифікація, характеристика.....262

ГЛАВА XII
РОЛЬ І МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....272

1. Стиль та методи управління.....272
2. Психологічна готовність керівника до управлінської діяльності.....281
3. Поняття та сутність стилю управління керівника в організації.....285
4. Функції керівника у процесі управління.....289
5. Вимоги до керівника організації.....291
6. Культура керівника.....293
7. Особливості проведення нарад.....295
8. Організація ділових бесід.....299

ГЛАВА XIII
СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА.....304

1. Природа та визначення поняття лідерства.....304
2. Лідерство і управління. Лідер і керівник.....309
3. Підходи до вивчення лідерства.....311
4. Традиційні концепції лідерства.....313
   4.1. Теорія рис (особистісна теорія лідерства).....313
   4.2. Поведінковий підхід.....315
   4.3. Концепція харизматичного лідерства.....316
   4.4. Концепції лідерської поведінки.....319
   4.5. Концепції ситуаційного лідерства.....320
   4.6. Факторно-аналітична теорія лідерства.....322
   4.7. Ситуаційна теорія лідерства.....323
   4.8. Теорія конституентів та інтерактивний аналіз.....324

ГЛАВА XIV
ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПРАЦІВНИКІВ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК ФАКТОР ПРОТИДІЇ ЇХНІЙ ДЕФОРМАЦІЇ.....326

1. Історичні витоки наукових поглядів щодо професіогенезу фахівця.....326
2. Поняття, принципи і завдання професійної підготовки працівників правоохоронних органів у сучасних умовах.....334
3. Технологія управління службовою кар'єрою працівників Національної поліції України.....355
4. Професіоналізація – основа державної кадрової політики України.....362
5. Поняття і принципи кадрової політики в системі МВС України.....378
6. Нормативні критерії і практика професійного відбору персоналу на службу в правоохоронні органи.....389
7. Криза професійного становлення.....414

ГЛАВА XV
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ.....432

1. Розуміння сутності поняття команди, особливості її формування. Конкурентоздатність команди.....432

2. Методичний інструментарій
діагностики команди в організації....437
3. Способи формування конкурентоздатної команди....439

ГЛАВА XVI
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА....446

1. Підходи до визначення сутності організаційної
культури та її структурних елементів....446
2. Рівні та функції організаційної культури....448
3. Етапи та чинники формування організаційної культури....451
4. Типології організаційної культури....452

ГЛАВА XVII
АДАПТАЦІЯ І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ....457

1. Особливості адаптації персоналу....457
2. Мотивація персоналу та її види....460
3. Теорії мотивації персоналу та їх практичне застосування....464
4. Впровадження практик «майндфулнес»
в організаційне середовище....470
5. Креативність персоналу
як стратегічний ресурс інноваційного поступу....474
6. Технології управління стресом
та превенція професійного вигорання....480
7. Економіко-психологічний аналіз сприйняття грошей
та «грошової» поведінки....484

ГЛАВА XVIII
КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ....492

1. Типологія конфлікту та причини його виникнення....492
2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації....495
3. Аналіз і техніка вирішення конфлікту....498
4. Напрями розв'язання конфліктів....500
5. Чинники конструктивного вирішення конфлікту....503
6. Застосування стратегій і методів для створення моделі
поведінки у конфліктній ситуації....507
7. Керівник і конфлікт. Очікування та реальність....509

ГЛАВА XIX
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....519

1. Загальна характеристика конфліктів.....519
2. Профілактика конфліктів у діяльності організацій.....526
3. Управління конфліктами як метод їх розв'язання.....528

ГЛАВА XX
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СТРЕС ТА СИНДРОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....536

1. Концептуалізація поняття організаційного стресу в психології управління.....536
2. Джерела робочої перевтоми.....538
3. Психоемоційна напруженість як чинник професійної деформації співробітників правоохоронних органів.....541
4. Психологічна специфіка виконання службових обов'язків поліцейськими в умовах воєнного стану.....551
5. Аспекти синдрому емоційного вигорання у співробітників Національної поліції України.....562
6. Синдром професійного вигорання у працівників організації.....572
7. Стиль долаючої поведінки як адаптаційний потенціал самосвідомості особистості.....578
8. Розвиток психологічної ресурсності під час проходження служби в Національній поліції України.....587

ГЛАВА XXI
ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ.....595

1. Професійна деформація особистості як науковий феномен у професіях системи «людина – людина».....595
2. Теоретико-правові засади дослідження професійної деформації.....602

ГЛАВА XXII
ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ.....650

1. Класифікація детермінант професійної деформації.....650
2. Особистісні детермінанти розвитку професійної деформації.....657
3. Мікросистемні детермінанти розвитку професійної деформації особистості.....662
4. Макросистемні детермінанти розвитку професійної деформації особистості працівників.....662
5. Психологічна детермінація корупційних ризиків у діяльності Національної поліції України крізь призму професійної деформації.....664
6. Методологічні засади запобігання професійній деформації персоналу органів правопорядку.....674

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....681

ПЕРЕДМОВА

Історія розвитку управлінської практики є невід'ємною складовою еволюції людської цивілізації, беручи початок від найдавніших форм соціальної організації. Вже на ранніх етапах антропогенезу виникла об'єктивна потреба в координації спільних зусиль, що трансформувалося з примітивного примусу в складні ієрархічні структури. Архаїчні джерела управління знаходимо в біблійних сюжетах (діяльність Мойсея), стратегіях Олександра Македонського та філософських трактатах стародавнього керівництва, зокрема у працях Сунь-Цзи. Елементи адміністративного контролю та системної звітності чітко простежуються в шумерській культурі (III тис. до н. е.), де господарські потреби, зафіксовані на глиняних табличках, фактично сприяли появі писемності як інструменту інвентаризації та обліку. Вагомий внесок у розвиток теорії ієрархії та делегування повноважень зробила Римська імперія, зокрема через реформи імператора Діоклетіана, який запровадив багаторівневу структуру для оптимізації централізації влади. Неабияку роль відіграла й християнська церква, створивши одну з перших глобальних комунікаційних мереж на основі чіткого регламентування посадових обов'язків.

Динамічний поступ до наукового осмислення управління відбувся в період промислової революції (XVIII–XIX ст.), коли перехід від кустарного виробництва до фабричної системи зумовив необхідність суворого контролю операцій та стимулювання продуктивності праці. Становлення управління як самостійної галузі знань на початку XX століття пов'язано зі «школою наукового менеджменту» Ф. Тейлора, яка зосереджувалася на раціоналізації праці та технічних аспектах ефективності. Паралельно розвивалися концепції «раціональної бюрократії» М. Вебера та «адміністративної школи» А. Файоля. Проте радикальний концептуальний поворот відбувся з усвідомленням того, що ефективність організації залежить не лише від механістичних факторів, а й від психологічного стану суб'єктів праці.

Психологія управління виникла як наукова відповідь на обмеженість технократичного підходу. Якщо класичний менеджмент розглядав людину як «гвинтик» у виробничому механізмі, то психологічний підхід акцентував увагу на особистості як головному джерелі ефективності. Так, Хоторнські експерименти Е. Мейо довели, що неформальні відносини, увага до потреб працівника та соціально-психологічний клімат впливають на продуктивність

значно сильніше, ніж фізичні умови праці чи рівень оплати. Це надало поштовху розвитку школи «людських взаємин», яка згодом трансформувалася в сучасну парадигму гуманістичного управління.

Сьогодні психологія управління вивчає закономірності психічної діяльності людей, залучених до управлінських відносин. Основними об'єктами аналізу є:

– **особистість керівника**: його професійно-психологічний профіль, лідерські якості, емоційний інтелект (EQ) і здатність до прийняття рішень за умови дефіциту часу;

– **психологія підлеглого**: мотиваційна сфера, рівень лояльності, готовність до виконання завдань і механізми психологічного захисту;

– **групова динаміка**: формування команд, управління конфліктами, психологічна сумісність та корпоративна культура.

Особлива увага приділяється когнітивним аспектам управління – тому, як керівник сприймає інформацію, інтерпретує поведінку інших та формує управлінський вплив. Розуміння психічного (внутрішнього) світу людини дає змогу не лише аналізувати поточні події, а й прогнозувати розвиток соціальних систем, виявляючи як позитивний потенціал працівників, так і ризики деструктивної поведінки.

У сучасних умовах, особливо в контексті воєнного стану та подальшої поствоєнної реабілітації, управлінські проблеми набувають іншого звучання. Державний механізм потребує відходу від командно-бюрократичних методів на користь гнучких сервісно-орієнтованих технологій. Психологічна складова в державному управлінні стає визначальною, оскільки державний службовець чи працівник правоохоронних органів постійно перебуває в полі високої соціальної відповідальності та психоемоційної напруги.

Для фахівців у галузі психології управління критично важливим є володіння інструментами HR-менеджменту, такими як:

– **науковий підбір персоналу**: використання психометричних тестів та асесмент-центрів для виявлення найбільш придатних кандидатів;

– **професійна адаптація**: мінімізація стресу під час обіймання нової посади;

– **профілактика професійних деформацій**: запобігання синдрому емоційного вигорання, що є особливо актуальним для представників професій типу «людина-людина»;

– **формування резильєнтності**: розвиток здатності колективів зберігати ефективність після пережитих кризових ситуацій.

Пропонований посібник укладений відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів за спеціальністю 053 «Психологія» і охоплює зміст дисциплін «Основи управління», «Психологія управління» та «Практикум з психології управління». В ньому автори прагнули інтегрувати теоретичні знання з адміністративного права та державного управління з прикладними аспектами психологічної науки.

Логіка вивчення матеріалу передбачає поступовий перехід від ретроспективного аналізу управлінських ідей до опанування сучасних технологій впливу на психіку суб'єктів управління. Важливо, щоб майбутній фахівець усвідомлював: управління тепер – це не просто адміністрування процесів, а мистецтво взаємодії з людьми. Системне використання лекцій, семінарів, тренінгових вправ та самостійної роботи під керівництвом викладачів допоможе здобувачам вищої освіти сформувати необхідні компетенції для роботи як у державних структурах, так і в комерційному секторі.

З огляду на масштаб охопленої авторами теми, пропоноване видання може стати настільною книгою для широкого кола читачів: від студентів і курсантів до досвідчених управлінців, HR-менеджерів та практичних психологів, які прагнуть глибше зрозуміти механізми функціонування сучасних організацій у мінливому соціальному середовищі. Посібник покликаний бути надійним орієнтиром у створенні цілісної, ефективної та гуманної системи управління в Україні.

Глава І
НАУКА УПРАВЛІННЯ

1. Історичний розвиток передумов сучасного управління

Практика управління має таку ж давню історію, як й існування людства. Однак більшість учених вважають, що управління в основному своєму розумінні існувало з тих часів, коли людина за допомогою «батога та пряника» змусила іншу людину зробити що-небудь наперед визначене. Навіть первісні люди жили об'єднаними групами – примітивними формами організацій. Джерела сучасного управління знаходимо в діях Мойсея під час виведення ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами, в трактатах мислителів Древнього Китаю, зокрема у «Трактаті про військове мистецтво» Сунь-Цзи. Стародавні вчені встановили важливі принципи організації, висловили головні ідеї, які є близькими до основ сучасного менеджменту.

Доречний короткий історичний екскурс. Однією з найдавніших цивілізацій є шумерська культура, відома, зокрема, за письмовими документами, складеними 3000 р. до н.е. В них зазначається, що жерці шумерського міста Ур подавали свої звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного управління можна кваліфікувати як адміністративний контроль на базі звітності. Оскільки шумери усвідомлювали необхідність організаційного контролю, фактично найдавнішими письмовими документами в світі є п'ятитисячолітні рахунки їх інвентаризацій. Цілком імовірно, що управлінські потреби цієї давньої цивілізації сприяли винайденню шумерської писемності.

У стародавніх римлян також знаходимо чимало прикладів ефективного управління. Можливо, найвідоміший із них – реорганізація імперії імператором Діоклетіаном. Вступивши на престол у 284 р. до н. е., Діоклетіан зрозумів, що його імперія стала некерованою: надто багато питань імператор змушений був вирішувати особисто. Тому, відкинувши існуючу структуру, він запропонував нову, з більшою кількістю рівнів управління, що дало можливість оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов'язків священно-

служителів різних рівнів. Чітке оформлення їх обов'язків забезпечувало надходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа.

Хоча давні цивілізації та церква подають приклади ефективної практики управління, лише технічні впровадження періоду промислової революції здійснили динамічний вплив на розвиток теорії менеджменту. Це наочно виявилося в історії Великобританії в період з 1700 до 1785 рр., коли в організації виробництва відбулися суттєві зміни. У цей час спочатку виникла система кустарної промисловості, коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках. Однак невдовзі з'явилися підприємливі люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми на кожну виготовлену одиницю продукції. Згодом виникла фабрична система, для якої характерним є розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.

Управління при фабричній системі характеризується передусім суворим контролем операцій. Власників підприємств при цьому насамперед цікавило отримання максимально можливого прибутку на вкладений капітал.

Тому велика увага приділялася спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню працівників підвищувати продуктивність, що викликало появу наукових методів управління.

Розуміння потреби наукового підходу до управління розпочалося починаючи з середини XIX ст. Основним рушієм, який сприяв посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління саме може зробити суттєвий внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф. У. Тейлора. У 1911 р. вийшла друком у світ його книга «Принципи наукового управління». З цього моменту управління визнане як наука і самостійна сфера досліджень.

Це було частковою відповіддю на потреби великого бізнесу та частково деякою спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток управління як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Радше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Такий розвиток наукових досліджень

пояснюється тим, що вони були спрямовані на дослідження як суб'єктів управління (людини, груп людей), так і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та інші. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що, у свою чергу, підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

2. Розвиток теорії управління

Розвиток теорії управління можна поділити приблизно на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

1) передфаза (приблизно до 1900 р.);

2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (з 1900 до 1930 рр. у США);

3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (з 1900 по 1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);

4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930–1950 рр. у США, Японії);

5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Однак пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними у певних ситуаціях.

Передфаза розвитку теорії управління збігається з періодом домонополістичного капіталізму. Управління малими підприємствами здійснювалося на той час практиками на основі їх досвіду та вміння. Цей досвід передавався від покоління до покоління, однак помітного наукового узагальнення і дослідження не набув. Великі за обсягом організації та підприємства були лише в державній, церковній та військовій сферах. З потреб управління цими сферами виникли і перші паростки теорії управління, вплив яких відчуваємо й досі. Характерними рисами передфази теорії управління є ієрархічно-пірамідальна побудова організацій та підприємств,

авторитарний стиль управління, мислення, обмежене статутом чи субординацією, та інші подібні пережитки. Можна сказати, що в теорії управління на передфазі переважали проблеми військового адміністративного управління. Передфаза розвитку теорії управління характеризується спільними рисами для всіх країн.

Школа наукового управління. Термін «наукове управління» ввів Ф. У. Тейлор, проте дослідження, які увійшли до складу школи наукового управління, пов'язані з роботами Гілбертів та Г. Ганта. Ці дослідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу. Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних складових її компонентів. Ф. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював максимальну кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти лопатою (9 кг). Подружжя Гілбертів винайшло прилад, який дістав назву мікрохронометра, котрий у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначати, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу займає кожен із них. Така інформація допомагала дослідникам у перегляді робочих операцій з метою вилучення непотрібних, непродуктивних рухів. Разом з тим розроблялися стандартні процедури праці та обладнання, що відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Дослідники, що належали до школи наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора у процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви у трудовому процесі та ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично й інтелектуально здатних виконувати певні види праці, та спеціальне їх навчання.

Заслугою Ф. Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності.

Поява наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихильників наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовуються в науці і техніці, можуть бути також використані для ефективного досягнення цілей організації.

У нашій країні активно розроблялася та частина теорії Ф. Тейлора, яка була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). У 1920-ті рр. проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися також і науковці ближнього зарубіжжя.

Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного підходу»). Наукові дослідження авторів – прихильників наукового управління інколи були присвячені питанням підвищення ефективності праці безпосередньо на рівні виробництва. У 1920-х рр. виникла так звана класична школа, яку ще називають адміністративною школою в управлінні, або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Видатними представниками цієї школи були А. Файоль (Франція), Л. Урвік (Англія), Джеймс Д. Муні та А. К. Рейлі (США), М. Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи інколи розглядали проблеми ефективності організацій у більш широкому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначати загальні характеристики і закономірності ефективної організації. Можливо, це пояснюється особливостями їх трудових біографій, оскільки більшість з них обіймали високі керівні посади у фірмах своїх країн, на відміну від Ф. Тейлора та Ф. Гілберта, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагалися знайти універсальні принципи управління, завдяки яким можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямах. По-перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна вже завдяки цьому досягти успіху. Досягненням наведеного напряму досліджень було виділення функцій управління, вперше здійснене А. Файолем.

Другий напрям досліджень стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М. Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає можливість досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократи та організація управління мають ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки об'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладено основи наукової

організації управлінської праці (НОУП), що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламентацією управління.

Школа руху за гуманні стосунки. Для розглянутих вище фаз розвитку теорії управління характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів в управлінні. Тому, зважаючи на це, і виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління. Недоліком теорій такого роду був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої продуктивності. Разом з тим цінними є дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психофізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці. Рух за людські стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації. Оскільки він виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називають неокласичною школою. Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо. М. Фолетт перша визначила «менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». У теорії управління відомі експерименти, проведені Е. Мейо на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторні (США), що знаменували собою новий напрям досліджень у теорії управління. Е. Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є передумовами високої продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. Експериментально було доведено, що на зростання продуктивності праці впливають чимало факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Пізніше ці положення були підтверджені дослідженнями Л. Маслоу.

Ґрунтуючись на цих дослідженнях, представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкування як з керівництвом, так і між собою, створюючи позитивний мікроклімат у колективі.

Паралельний розвиток психології та соціології, а пізніше соціоніки та оптимізація методів в дослідженні цих наук значно

удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 1950-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напряму, який дістав назву **школи поведінкових наук** (біхевіористської школи). Представниками цієї школи є К. Арджиріс, Р. Лайнкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг. Якщо прихильники школи людських стосунків зосередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінкової школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці. Виходячи з цього, будувалися концепції школи поведінкових наук щодо управління організаціями, підвищення ефективності використання людських ресурсів.

У 60-ті роки XX ст. поведінковий підхід став надзвичайно популярним і охопив майже всю сферу управління в економічно розвинутих країнах. Як і попередні школи, прихильники школи поведінкових наук вважали, що вони знайшли найбільш ефективний шлях розв'язання проблем успішного управління «від ефективності працівника – до ефективності організації».

Сучасна фаза. Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління і є складовими таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. Ці науки і пов'язані з ними галузі знань зробили суттєвий внесок у теорію управління на всіх фазах її розвитку, що можна простежити ще в роботах Ф. Тейлора з наукового аналізу праці. Проте до Другої світової війни кількісні методи використовувались у науці і практиці управління ще недостатньо. Під час війни в Англії для управління ефективною протиповітряною обороною від нальотів фашистських літаків було вперше застосовано кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій». Пізніше ці методи виявилися ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям досліджень, який дістав назву прикладної математики.

Дослідження операцій за своїм змістом – це застосування методів наукового дослідження доопераційних проблем організації. Послідовність застосування методів дослідження операцій наступна. На першому етапі фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності їх розв'язання. Другий етап здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації, котра, як правило, спрощує реальність, або подає її абстрактно, що дає змогу краще зрозуміти складності реальності.

Спрощення реальності за допомогою моделі відбувається скороченням кількості змінних після оцінки суттєвості впливу їх на кінцевий результат. Кількість змінних скорочують відкиданням несуттєвих і корегуванням другорядних. Отже, у моделі залишаються найбільш суттєві змінні. Третій етап полягає у «випробуванні» моделі, наданням змін кількісним значенням. Це дає змогу об'єктивно описати та порівняти кожну змінну і відношення між ними. Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Комп'ютери дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності та зі значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації.

У нашій країні дослідження операцій використовувалося в основному для розробки варіантів планових завдань. Однак такі дослідження не завжди були успішними, оскільки в моделі складно було закласти суб'єктивні моменти, пов'язані з функціонуванням адміністративно-командної економіки. Сьогодні ж це є перспективним напрямом оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

Для сучасного стану розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Сучасні концепції управління можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний.

Процесний підхід був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні складові застосовуються нині в практиці управління. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції управлінця. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. На противагу цьому, процесний підхід у нинішньому розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління можна розглядати як процес, що складається з серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. В свою чергу, кожна функція управління також являє собою процес, який складається з серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій управління.

На думку Анрі Файоля, якому приписують розробку цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю. В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод). Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 1950-х років – і в теорії управління.

Системний підхід до управління – це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації та управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, аж до виходу на прості запитання типу «Є – потрібно визначити».

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, закладено поняття системи.

Система – це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких здійснює свій внесок у характеристику цілого. Тобто кожна з частин системи працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має якості, відсутні у її складових частинах. Однак складові частини системи є взаємозалежними. Якщо хоч однієї з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або ж працюватиме неправильно.

Є два основні типи системи: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи, навпаки, система впливає на нього.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, у свою чергу, як системи. Ці частини називаються підсистемами. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення

для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці тощо.

При цьому підсистеми, своєю чергою, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.

3. Психологія управління як галузь психологічної науки

Психологія управління є відносно молодою галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок XX ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

Управління людьми є основою управління організації. Так, невдало вибрана модель управління персоналом призводить до різного роду конфліктів, які часто руйнують колектив і створюють напружену атмосферу на підприємстві, заважають роботі. Але повна відсутність конфліктів теж погано, інколи вони є стимул-реакцією до розв'язання багатьох проблем. Тому дуже важливо керівникові правильно оцінити наявні умови роботи на підприємстві, особливості підібраного персоналу, специфіку поставленого завдання і, ґрунтуючись на цьому, побудувати свою модель управління.

Управління як самостійна наука заснована Ф. Тейлором (1911), основні принципи викладені у його праці «Принципи наукового менеджменту».

А. Файоль описав послідовну систему принципів менеджменту (1920). Предметом психології управління є психологічні закономірності організації управлінської діяльності і управлінські відносини з точки зору ситуації менеджменту (між суб'єктом і об'єктом управління).

Психологія управління – це галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю.

Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами. Так, зокрема, психологія управління застосовує знання й методичні прийоми загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології, психології бізнесу та етнопсихології.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н.е. – середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. – початок XX ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20–30-ті роки XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на наївному рівні, з часом набули різнобічної наукової обґрунтованості.

З розвитком психології управління як науки поступово сформувалися її структура й основні категорії.

Структура психології управління. Особливості структури психології управління зумовлені завданнями і функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин. Елементами цієї структури є загальна теорія управління та загальні теоретичні засади психології, спеціальні психологічні, управлінські теорії, методи психологічних досліджень. *Загальна теорія управління* пояснює систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності в соціально-економічному розвитку держави, в підвищенні ефективності та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління. *Загальні теоретичні засади психології* дають уявлення про природу особистості в системі управління, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили розвитку і становлення, закони поведінки в певній управлінській ситуації, причини і мотиви дій, сенс існування й призначення особистості в суспільстві, особливості вияву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного та об'єктивного, внутрішнього й зовнішнього, матеріального і морального.

Конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління і теоретичних засад психології стосовно окремих

особливостей і механізмів організованої діяльності здійснюють *спеціальні психологічні, управлінські теорії,* що вивчають закони розвитку і становлення керівника в системі управління, досліджують закони розвитку трудових спільнот і груп, розкривають закономірності й механізми життєдіяльності організованих груп в окремих соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних сферах.

Головне завдання психології управління полягає у висвітленні основних психологічних характеристик управління, поясненні їх причин, рушійних сил і механізмів, побудові прогнозів розвитку управління та обґрунтуванні сутності прийомів надання психологічної допомоги у розв'язанні управлінських проблем. Тому структуру психології управління становлять компоненти, пов'язані з методологічними аспектами управління, феноменологією управлінської діяльності, закономірностями та механізмами управління людськими ресурсами, теоретичним обґрунтуванням методик з погляду їх ефективності та практичного застосування.

Важливим при цьому є те, що психологія управління – результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: диференціації (поділ психології управління на складові) та інтеграції її з іншими (не лише психологічними) галузями знання.

Глава ІІ
ВСТУП ДО ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1. Психологія управління як галузь знань, сфера практичної діяльності

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, а саме: роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо.

Психологія управління базується на загальній, соціальній, економічній психології, на психології творчості та конфліктології. В дисципліні «Психологія управління» розглядаються особливості вітчизняної управлінської теорії, порівнюються американська та японська моделі управління і можливість їх адаптації з урахуванням історичного досвіду і національного менталітету.

При цьому **предметом дослідження виступають** психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

До цих чинників належать:

– психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, включаючи вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;

– пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінку та добір менеджерів для потреб організації;

– оцінювання і поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, включаючи вдосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків у фірмі;

– психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, включаючи розробку фірмової кадрової політики і створення дієвих механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою.

Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів

групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

Ефективність управління проявляється у створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

Керуючи персоналом, менеджер повинен стимулювати його роботу, розкривати творчі можливості працівників, дбати про психологічну сумісність і на цій основі кооперувати працю персоналу, піклуватися про імідж організації, товару і свій власний, вміти побудувати психологічну службу.

Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Суб'єкт управління – це структурно визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

У системах управління завжди складаються нерозривні взаємовідносини між двома вказаними компонентами: суб'єкт-об'єктні відносини як по горизонталі між паралельними підструктурами, так і по вертикалі – в ієрархічних підструктурах (рис. 1).

Управління може вважатися вдалим за умови, що суб'єкт (керівник) визначив ціль взаємодії правильно, а об'єкт (виконавець) має засоби та можливість для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки у тому випадку, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління.

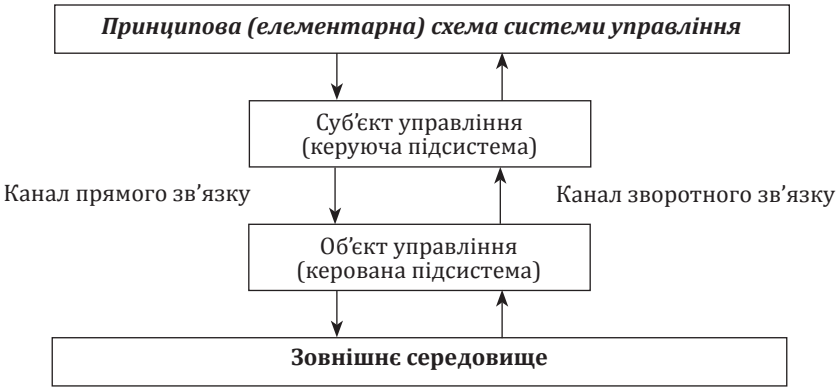


Рис. 1. Елементарна схема управління

Тому для здійснення управлінського процесу необхідна, з одного боку, наявність у суб'єкта управління конкретної мотивації і можливості, а з другого – наявність у об'єкта управління особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес.

Засвоєння психології управління має забезпечити:

– усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності;

– використання основних закономірностей загальної та соціальної психології у реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;

– формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань, оволодіння психологічними методиками.

2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління

Для того щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої справи, проконтролювати результати, яких вони досягли, і за необхідності внести ті чи інші корективи у їхні дії. Роботу неможливо виконати, якщо не скласти ясну і чітку картину про стан керованого об'єкта і середовище його існування, а це можливо лише за наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення, а також проконтролювати його виконання. Лише вона дає змогу менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50–90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані зі спілкуванням або, іншими словами, з комунікаціями.

Комунікація *– це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших)*.

Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією (рис. 2). Метою комунікації є розуміння, осмислення передаваної інформації.

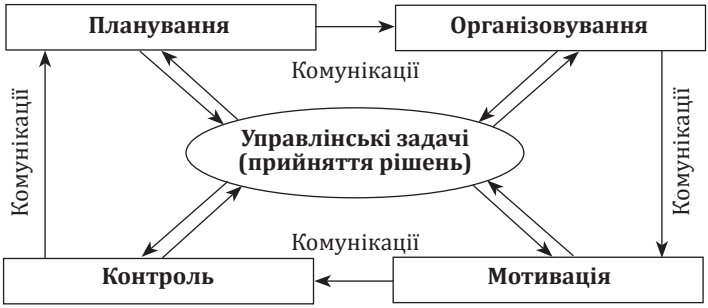


Рис. 2. Місце комунікацій (спілкування) у процесі управління

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо лише тоді, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі заданої інформації змінять ситуацію на краще.

Для цього інформація має бути *достовірною, своєчасною, повною і релевантною* (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Спілкування є невід'ємним атрибутом процесу управління. Спілкування пов'язує окремі елементи організації в єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; слугує зв'язком зі зовнішнім середовищем: дозволяє отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їхню поведінку.

Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні; в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні); здійснюватися по діагоналі, якщо в обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від будь-яких обмежень і відбуватися неформальним чином

(через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій має свої завдання і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.

Зовнішнє спілкування відбувається у двох напрямках – всередину організації і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувати у них позитивне сприйняття її діяльності засобами цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів.

Внутрішнє спілкування охоплює комунікації, що здійснюються між членами організації як формальними, так і неформальними каналами.

Формальне спілкування – це обмін інформацією каналами, передбаченими організаційною структурою фірми. Вони є *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.

Вертикальне спілкування може йти формально означеним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Нисхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою організації, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу організації. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління з встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми.

На жаль, український досвід управління мало зважає на переваги, що їх дає використання висхідних комунікацій, покладаючись головно на комунікації зверху вниз. Виною цьому є схильність до авторитарного стилю управління. Надмірне використання лише нисхідних комунікацій спричиняє спотворення інформації, її помилкову

інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

Горизонтальне спілкування має місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, які знаходяться на одному управлінському рівні (працюють в тому самому або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.

Діагональне спілкування є різновидом формального спілкування, яке здійснюється між різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних штабних керівників. Зокрема, потреба в цьому виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проєкту і перебирає на себе функції штабу.

Кожен керівник мусить заохочувати інформаційні потоки в усіх напрямках.

Варто зауважити, що процеси фільтрації інформації тією чи іншою мірою, свідомо чи мимоволі, здійснюються всіма учасниками комунікаційного процесу. На це впливає і досвід працівника, і його особисті якості, і сприйняття ним характеру інформації, а також стимули (те, на чому акцентується увага вищим керівництвом). Ці чинники можуть зумовити відсіювання важливої інформації або підтасовування фактів. Певними запобіжними заходами щодо цього є встановлення правил, за якими інформація має передаватися лише у певному напрямку і в певній послідовності. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

У кожній організації, крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації.

Неформальне спілкування – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Воно може здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а може провокуватися навмисно для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що відбуваються чи плануються в організації. В останньому випадку «санкціонованим» витоком інформації може

скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін, і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. **Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинутися атмосфера недовіри.** Неформальне спілкування, так само як і формальне, може бути *вертикальним, горизонтальним та діагональним*. Але йому не притаманна усталеність, воно може виникати спорадично, час від часу і з випадковими особами.

Характерною особливістю є те, що на таке спілкування важко впливати і неможливо контролювати, тому керівникам варто вживати запобіжних заходів для того, щоб попередити витік конфіденційної інформації за коло осіб, які мають до неї доступ, особливо якщо йдеться про комерційні чи технологічні таємниці тощо.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. Залежно від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу.

Комунікаційна мережа *– це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати*. Вона здебільшого об'єднує особу, яка приймає рішення, та виконавців, які беруть участь в її підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на це впливають.

3. Функції управління

Управління забезпечується виконанням низки функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності.

Функції є *цільові* та *організаційні*.

Призначення **цільових функцій** полягає в направленості до конкретної мети системи, яка може охоплювати галузь, регіон тощо. Оскільки суттю управління є досягнення мети (цілі), то цільові функції є не тільки необхідним, а й визначальним елементом управлінської діяльності.

Основні задачі управління суб'єкт вирішує, спираючись на **організаційні функції**. Їх призначення полягає у використанні оптимальних методів об'єднання спеціалістів, співробітників для реалізації цільової функції системи, забезпечення життєдіяльності всіх її підструктур.

Управління також включає в себе функції *прогнозування* та *планування*.

Прогноз в управлінні – це передбачення суб'єктом кінцевого результату роботи системи в майбутньому, побудова способів, необхідних для його досягнення.

Планування – це розробка рішення про те, якими мають бути конкретні результати, їх виконавці, етапи виконання, шляхи досягнення.

Прийняття рішення – це пусковий механізм, що означає перехід від аналізу ситуації до практичної дії, яка здійснюється згідно з планом.

Виконання дій, що передбачені планом, вимагає здійснення ряду організаційних функцій:

- загальноорганізаційної;
- матеріально-технічного забезпечення;
- фінансово-економічного розвитку;
- обліку та контролю;
- політико-правового забезпечення;
- соціального забезпечення та соціального захисту робітників;
- мотивації.

***Загальноорганізаційна* функція** передбачає розподіл доручень між співробітниками.

Через ***матеріально-технічну* функцію** керівник визначає дійсні потреби системи в матеріальних ресурсах. Розподіляє і слідкує за раціональним та економічним їх використанням.

Функція *фінансово-економічного розвитку* допомагає керівнику своєчасно визначити реальну вартість для його організації здійснення поставленої задачі.

Функція *обліку та контролю* полягає у забезпеченні збирання, передавання, зберігання та обробки даних обліку.

***Політико-правова* функція** дозволяє керівнику системи орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства.

***Соціальна* функція** управління спрямована на те, щоб сприяти ефективному вирішенню питань, що виникають в суспільстві.

Функція *мотивації* скерована на забезпечення сумлінного виконання підлеглими своїх обов'язків. З цією метою в системі

мають бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

Усі вказані функції в процесі управління взаємопов'язані та здійснюються одночасно. Менеджер зобов'язаний вміти найбільш раціонально розподілити обов'язки, об'єм роботи та виконувані функції з урахуванням таких факторів, як досвід, професійна підготовка, наявність спеціальних знань та навичок вирішення виробничих задач, індивідуальні здібності, стан здоров'я, здатність виконувати певні функціональні обов'язки.

4. Особливості американської моделі управління

Вивчення американської моделі менеджменту давно вже здійснюється науковцями, адже саме в США вперше сформувалася наука і практика менеджменту.

Американський менеджмент увібрав у себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Гьюлік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямків в американській теорії управління.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання в 20–30-ті роки XX ст. зажадав пошуку нових форм управління. Поступово склалося розуміння того, що для виживання виробництва потрібно змінити ставлення до положення робітника на підприємстві, виробити нові методи мотивації і співробітництва між робітниками і підприємцями.

Сучасний американський менеджмент у такому виді, який склався в даний час, базується на трьох історичних передумовах:

1 – наявність ринку;

2 – індустріальний спосіб організації виробництва;

3 – корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер указав на три основні історично сформовані підходи до розподілу ресурсів суспільства. Це – традиції, накази і ринок.

Традиційний підхід має на увазі розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою сформованих традицій, від одного покоління до іншого.

Командний підхід має на увазі розподіл ресурсів через накази.

Ринковий підхід передбачає розподіл ресурсів за допомогою ринку, без будь-якого втручання суспільства. Цей підхід є найбільш ефективним.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне товариство), що виникла ще на початку XIX ст.

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління. Це поняття було введено в ужиток на межі 60–70-х років XX ст., а у 80-ті роки охопило практично всі американські корпорації.

Основою стратегічного управління є системний і ситуаційний аналіз зовнішнього (макрооточення і конкуренти) і внутрішнього (наукові дослідження і розробки, кадри та їхній потенціал, фінанси, організаційна культура й ін.) середовища.

Найважливішою складовою планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку й уповільнення росту низки корпорацій. Стратегічне планування створює базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях, розробляються програми підвищення «якості трудового життя», за допомогою яких працівники корпорації залучаються до розробки стратегії її розвитку, обговорення питань раціоналізації виробництва, вирішення різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем.

Американські вчені продовжують працювати над ефективним розв'язанням реальних проблеми менеджменту. Американська практика підбору керівників робить головний акцент на гарні організаторські здібності, а не на знання фахівця.

5. Особливості японської моделі управління

Певний час Японія займала лідерські позиції на світовому ринку. На її частку припадало більше половини загальної вартості акцій усіх країн світу. І це при тім, що населення Японії складає лише до 2% від населення земної кулі.

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії стала застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. Японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Японці вище інших ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх).

Тому і винагороду за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. З їхнього погляду, поводження менеджера і прийняття ним рішень цілком залежать від ситуації. Головне в управлінському процесі – це вивчення нюансів становища, ситуації, що склалася, адже це дає можливість менеджеру прийняти правильне рішення.

До розвитку в Японії капіталістичного способу виробництва їй була характерна урівняльна винагорода за працю. Становлення машинного виробництва зажадало розробки системи мотивації праці з урахуванням сформованого прагнення працівників до зрівнялівки й особистого внеску кожного з них. Вихід був знайдений у розробці системи оплати праці працівників за вислугою років. Ще на початку 70-х років XX ст. віцепрезидент автомобільної компанії «Тойота» Т. Оно запропонував систему організації праці «Канбан». Суть її полягає в тому, що на всіх фазах виробничого процесу відмовилися від виробництва продукції великими партіями і створили безперервно-потокове виробництво.

Найсильнішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми. В основі його лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту займає управління якістю. В усіх сферах японської економіки діють групи (гуртки) якості, в роботу яких, крім робітників, включаються майстри й інженери. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти.

6. Особливості європейської моделі управління

Помітний вплив на формування менеджменту зробили англійські дослідники. Так, англійці Р. Фелк і Л. Урвік займалися розробкою принципів управління.

Англійські вчені внесли істотний вклад у розробку методу «дослідження операцій», що вперше зародився в Англії в 40-х роках XX ст., у зв'язку з необхідністю вирішення деяких військових стратегічних і тактичних задач. Надалі центр робіт перемістився в Америку.

У Франції питаннями наукового управління займалися Анрі Луї ле Шательє, Шарль Фременвіль, брати Андре й Едуард Мішлен.

Неоціненний вклад у розуміння менеджменту як науки вніс Анрі Файоль.

Проблемами наукового управління виробництвом у Німеччині займався Вальтер Ратенау. Величезний внесок у дослідження принципів організації здійснив німецький соціолог Макс Вебер, розробивши «ідеальний тип» адміністративної організації, названий ним терміном «бюрократія». Особливої уваги заслуговують роботи з організації виробництва, що їх виконав Кароль Адамецький. Західнонімецькі теоретики школи «людських відносин» виступали за більш твердий підхід до управління персоналом, ніж їхні колеги в США і Японії.

В Англії, Голландії, Норвегії, Швеції й інших країнах Заходу широко пророблялися також питання залучення працівників до «участі в управлінні».

Західноєвропейські учені вплинули на формування підходу до управління з позиції «соціальної людини». Цей підхід дозволяв вивчати поводження людей з погляду впливу на них групового поводження.

У 1929–1933 рр. передові капіталістичні країни охопила світова криза. У цей же період часу англійським ученим Дж. М. Кейнсом була сформульована концепція державного регулювання економіки. Кейнс обґрунтував необхідність державного втручання в економіку.

Великий вплив на розвиток усієї Європи в післявоєнні роки зробив німецький учений, політик, міністр економіки і канцлер Людвіг Ерхард. Під керівництвом Ерхарда Західна Німеччина створила економічне диво.

Концепція «соціального ринкового господарства» (за Ерхардом) містить у собі два основні положення:

– посилення державного регулювання в усіх сферах господарювання;

– введення індикативного планування, що прийшло на зміну директивному плануванню. Індикативне планування припускає встановлення планів і показників, досягнення яких є найбільш бажаним.

Політика Ерхарда одержала підтримку всіх прошарків суспільства, а також вчених і практиків, що займалися питаннями управління.

У сучасних умовах перебудови економіки на основі ринкових відносин одним із пріоритетних її напрямків є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій з використання менеджменту в практичній діяльності українських організацій.

Головною особливістю управлінської думки стає пошук нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, вироблення позиції щодо різних проблем управління в ринкових умовах і на основі творчого осмислення передового закордонного досвіду.

Хотілося б відзначити, що в Україні високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу виявляється незрівнянно сильніше, ніж у країнах з розвинутою економікою. Тому таким важливим є для вітчизняних менеджерів нове бачення управлінських проблем, їхнє вивчення і використання в практиці управління.

Свого часу американські корпорації почали впроваджувати в себе нововведення, які привели японські фірми до значного успіху.

Однак не всі методи управління, використовувані в Японії, приживалися на американській землі. Не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування її специфічних умов і насамперед психологічних і соціально-культурних факторів.

Глава ІІІ

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Поняття соціального управління

Процеси управління є там, де відбувається спільна діяльність людей для досягнення певних цілей. У найзагальнішому вигляді **управління** можна визначити як комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.

Розрізняють управління в *технічних* системах (нежива природа, технічне управління), управління в *біологічних* системах (жива природа, біологічне управління), управління в *соціальних* системах (управління в суспільстві, соціальне управління) (рис. 3). Всі три види управління пов'язані між собою. У сфері *соціального управління* можна розглядати управління *суспільством*, державне управління, управління в *громадських організаціях*, управління виробництвом.



Рис. 3. Основні види управління

Предметом навчальної дисципліни «Психологія управління» є закономірності, принципи, правила управління системою, що забезпечують доцільність її функціональної та організаційної структури, оптимізацію функціонування і розвитку з метою підвищення ефективності впливу цієї системи на процеси боротьби зі злочинністю і охорони громадського порядку.

Завданням курсу є оволодіння здобувачами вищої освіти основними поняттями і положеннями теорії і практики управління, методики формування трудових колективів, соціоінтеграційними аспектами формування особистості високопрофесійного менеджера,

синергійними концепціями психології управління, методики управління конфліктною ситуацією.

Управління – це свідома та вольова дія на систему органів та її структурні підрозділи з метою підвищення ефективності їх функціонування задля вирішення поставлених завдань.

Для характеристики управління необхідно визначитися в таких вихідних поняттях, як «об'єкт управління», «суб'єкт управління», «управлінський процес», «управлінська взаємодія», «управлінські відносини», «мета управління», «функції управління», «принципи управління», «система управління», «механізм управління» тощо.

Об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління.

Метою такого впливу є спрямування об'єкта по шляху певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: *елементно-структурному* – як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих утворень і груп, а також *функціональному* – як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей.

Об'єкт управління, тобто той, ким керують, – це, передусім, колектив працівників організації чи підприємства, матеріальні, фінансові та трудові ресурси.

Суб'єкт управління – це структурно окреслені спільноти людей з органами управління, які формуються ними, та керівним складом (на персональному рівні), наділеним управлінськими функціями, який здійснює управлінську діяльність. Суб'єкт і об'єкт управління, їх окремі компоненти вступають у взаємостосунки з питань організації, всіх сторін життєдіяльності установи чи підприємства. Ці взаємостосунки утворюють таким чином систему управління. Між суб'єктом і об'єктом управління встановлюється зв'язок прямий (директива, наказ, розпорядження) і зворотний (доповідь, звіт, інформація про виконання).

Характеризуючи найзагальніші *особливості процесу управління*, слід, по-перше, відзначити, що управління в суспільстві – це управління людьми за допомогою людей. Тому врахування потреб, інтересів, ідеалів людей в будь-якій галузі суспільного життя – економіці, політиці, соціальній сфері, культурі – найважливіший критерій управління, що здійснюється державою.

На зрілість зв'язків і відносин організаційно оформлених груп впливають такі показники, як рівень взаємодії суб'єктів управління, єдність і незалежність їх інтересів, соціальна спрямованість діяльності суб'єктів управління.

Управління являє собою такий процес взаємодії сторін, при якому одна з них чинить вплив на іншу. Остання ж виявляється здатною сприйняти такий вплив і будувати свою поведінку відповідним чином. Управління може вважатись успішним за умови, що суб'єкт (сторона, яка впливає) сформулював (визначив) мету взаємодії, а об'єкт (сторона, яка підлягає впливу) має засоби й можливості для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки в тому випадку, якщо об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Для проходження управлінського процесу необхідною є, з одного боку, наявність у суб'єкта управління потреби й можливості керувати об'єктом, а з іншого – наявність в об'єкта управління бажання й здатності виконувати ці команди, так щоб у цій взаємодії був обопільний інтерес, відчувалася взаємозалежність.

Належний рівень усвідомлення суб'єктом і об'єктом управління принципу обопільної зацікавленості проявляється в їх більш-менш однаковому розумінні мети управління.

Цілепокладання, тобто визначення мети, для досягнення якої здійснюється управління, є вихідним пунктом всієї управлінської діяльності і необхідною передумовою ефективності системи управління. Ніщо не може так негативно вплинути на всю діяльність системи, як хибне цілепокладання. І у важких, значних справах, і в малих, детальних, необхідно чітко, конкретно й зрозуміло для об'єкта управління визначити цілі діяльності. Навіть найдосконаліше забезпечення і найкращі умови праці зумовлять даремні витрати ресурсів і людських сил, якщо цілі будуть нереальні, незаконні, помилкові. Ціль, мета – це майбутній бажаний стан об'єкта впливу чи кінцевий бажаний результат процесу управління. Інакше кажучи, **метою управління** є *заздалегідь визначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дозволяє вирішити певну проблему*. Під **завданнями** слід розуміти реальні, конкретні питання, які потрібно вирішувати для досягнення мети.

На жаль, в літературі, присвяченій вивченню психології управління, проблема мети розглядається як суто іманентна прерогатива суб'єкта управління. «Суб'єкти управління попередньо висувають певні цілі, – пише А. П. Коренєв, – і потім свідомо прагнуть до їх досягнення, здійснюють контроль за відповідністю своїх дій таким цілям». **Отже, управління є діяльність цілеспрямована.**

Тобто теза про те, що мету управління визначає тільки суб'єкт управління, постає як сама собою зрозуміла.

Проблема взаємодії суб'єкта та об'єкта управління при виробленні цілей управління сьогодні набуває особливої актуальності й специфіки. Місцеві органи управління дедалі активніше виступають за рівність сторін – центру і регіонів – при визначенні програм розвитку як економіки, соціальної сфери, культури, так і системи управління державою і регіонами.

Спільна участь керуючої та керованої структур при формуванні завдань управління та прогнозування його результатів – це засіб взаємоузгодження інтересів двох співпрацюючих у процесі управління сторін.

Залежно від масштабності управлінських проблем і рівня підготовки учасників управлінського процесу розробляються глобальні, загальні й часткові, стратегічні, тактичні й оперативні, кінцеві, проміжні й найближчі завдання, які перебувають у певній залежності між собою. Так, часткові цілі можуть бути визначені не раніше, ніж буде встановлено загальні цілі на більш високому рівні управління. Отже, останні є основоположними цілями, тому що на їх базі висуваються більш вузькі, детальні завдання для підпорядкованих систем управління.

Система взаємозв'язку загальних завдань з цілями меншого масштабу виробляється за допомогою методу побудови *«дерева цілей»*. Завдяки цьому методу здійснюється розукрупнення цілей, що дозволяє кожну ціль вищого рівня подати у вигляді підцілей нижчого рівня.

«Дерево цілей» використовується для визначення конкретних завдань для кожного рівня управління і окремих виконавців.

Однак ефективність управління залежить не тільки від більшменш чіткого співвідношення інтересів суб'єкта і об'єкта управління, деталізації цілей за рівнями і видами. Необхідно також забезпечити реальність впливу суб'єкта на об'єкт, передбачити шляхи реалізації загальних інтересів через індивідуальні, встановити відповідність між рівнем розвитку суб'єкта і об'єкта управління, ініціювати зацікавленість об'єкта управління в досягненні поставлених перед ним цілей. Так, одна з аксіом теорії управління твердить: якщо ідею впровадження інноваційних процесів не буде перейнято керівником і не менш як 7–9 фахівцями, розробляти програму впровадження нових технологій безглуздо.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що *мета управління з точки зору суб'єкта – це найбільш ефективне досягнення*

результату об'єктом, а з точки зору об'єкта – це є бажаний його стан або бажаний результат його функціонування, отриманий шляхом вирішення поставлених керівництвом (але самостійно засвоєних) завдань. У цьому плані мета управління з боку суб'єкта і об'єкта управління не завжди збігається.

Багатолітній досвід та наукове узагальнення взаємовідносин об'єкта і суб'єкта управління дозволяють виробити і сформулювати *основні правила (принципи) організації дій суб'єкта стосовно об'єкта управління*. Знання принципів управління дає змогу управлінському персоналу формувати необхідні якості, характерні риси стилю діяльності, способи розробки оптимальних рішень, системи інформаційних зв'язків тощо.

У принципах управління розкриваються підходи до створення і вибору способів, форм і методів здійснення управлінського впливу, характеру взаємодії в системі управління. Застосування суб'єктом управління принципів, способів, форм і засобів впливу на об'єкт являє собою процес, який ділиться на етапи, періоди, операції, цикли, що в сукупності утворюють *технологію управління*.

Як бачимо, теорія управління розробляє сутнісні характеристики управління, обґрунтовує принципи, способи, форми, стиль, технологію управління, і таким чином утверджує наукові основи управлінської діяльності, вивчає особливості прийняття й реалізації управлінських рішень, визначає зміст управлінських функцій.

2. Особливості управління колективами та основні напрями його вдосконалення

З наукової точки зору управління являє собою складну динамічну систему, до якої входить велика кількість суб'єктів та об'єктів управління різного рівня, що взаємодіють між собою.

Динамізм системи управління виявляється в тому, що кожна його ланка, будучи суб'єктом управління щодо нижчих (підлеглих) ланок, в свою чергу, є об'єктом управління з боку вищих ланок. Скажімо, кожна організація має свої взаємозв'язки (рис. 4).



Рис. 4. Характерні взаємозв'язки організації

За характером взаємозв'язки та взаємодії можна визначити таким чином:

– з вищими та нижчими органами (підпорядкування та керівництво), з іншими органами і службами (взаємодія);

– взаємодія всередині самого органу (структурних підрозділів, окремих працівників);

– з різноманітними державними і громадськими організаціями при вирі- шенні завдань;

– з органами державної виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями.

На рис. 5 наведено напрями, за якими можна поліпшити діяльність організації.



Рис. 5. Схема головних напрямів удосконалення діяльності організації

Особливості управління організацією включають таке:

1. Наявність спеціального об'єкта впливу.

2. Значні повноваження, якими наділений структурний підрозділ.

3. Необхідність постійної взаємодії з іншими структурними підрозділами, державними та громадськими інститутами.

4. Форми централізованого підпорядкування та внутрішнього розпорядку.

5. Необхідність прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу та інформації.

6. Необхідність постійного удосконалення діяльності щодо зв'язків із громадськістю.

3. Принципи управління

Відносини між суб'єктами управління підпорядковані певним тенденціям, і їх застосування в практиці управлінської діяльності не припускає довільності й стихійності. Керівні структури у своїх діях щодо об'єкта управління, тобто підпорядкованих структур, виконавців, спираються на вироблені практикою та узагальнені в теорії основні правила або принципи управлінської діяльності. **Принципи управління** – це вихідні, основні правила, керівні настанови, норми діяльності для впровадження системи управління загальними процесами. Загальними принципами управління є такі:

- Об'єктивності.
- Комплексності та системності.
- Гласності.
- Законності і дисципліни.
- Поєднання колегіальності
- Системності та єдиноначальності.
- Соціальної спрямованості.
- Конкретності.
- Ефективності.

Принципи управління забезпечують інтеграцію окремих видів управлінської діяльності в різних підрозділах системи управління, взаємну їх погодженість та загальну скерованість на реалізацію вироблених цілей. На основі принципів організується *процес управління*, тобто науково обґрунтоване впровадження дій для здійснення управлінських функцій, вибору методів та прийомів управлінського впливу.

У теорії та практиці управління виділяють ***загальні принципи***, тобто ті правила поведінки, якими мають керуватися всі суб'єкти управління незалежно від свого статусу, принципи управління на рівні галузі ***(галузеві принципи)*** або на статусному рівні – інституційному, організаційному, груповому. З найзагальніших виділяють принципи *соціальної спрямованості управлінської діяльності, законності, об'єктивності, комплексності й системності, гласності, поєднання колегіальності й єдиноначальності.*

Соціальна спрямованість в управлінні визначається різноманітністю інтересів учасників управлінських відносин. У процесі вироблення й реалізації управлінського рішення органу управління доводиться враховувати інтереси суспільства, галузі конкретної організації та соціально-професійних груп, які її складають (адміністративні працівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал, робітники). Сьогодні від органів управління різні сфери

суспільства вимагають прогнозування соціальних наслідків управлінської діяльності. Така вимога випливає з фундаментальної настанови розвитку Української держави, яка, згідно з чинним законодавством, будується як соціально орієнтована держава.

Принцип *законності* в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність апарату управління й посадових осіб регулюється нормами права. Принцип законності ґрунтується на підзаконному характері управлінської діяльності, на обов'язку кожного суб'єкта управління (органу, посадової особи) діяти в межах наданих йому прав і повноважень. Всі акти управління (накази інструкції, розпорядження) повинні спиратися на вимоги закону. Ніякі посилання на необхідність, місцеві умови інтереси справи, доцільність не можуть виправдати відхилення від закону. Явно незаконні управлінські рішення суб'єкта управління можуть не виконуватися, завдані незаконними актами управління збитки відшкодовуються за кошти суб'єкта управління в установленому порядку. Законність в управлінні забезпечується системою організаційно-правових заходів, в тому числі й адміністративною цивільною і кримінальною відповідальністю.

Призначення управління полягає в тому, щоб досягти відповідності між діями суб'єкта управління і, тенденціями функціонування та розвитку об'єкта управління. Ця відповідність досягається на основі пізнання й використання тенденцій і закономірностей розвитку явищ та процесів. Чітке дотримання вимог об'єктивних закономірностей урахування наявних можливостей, дійсного стану суспільних процесів становлять зміст найважливішого принципу управління – **принципу *об'єктивності***, який безпосередньо виявляється в науковій обґрунтованості та реалістичності завдань управління.

Принцип об'єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб'єктивізму й волюнтаризму, а також свавільних рішень та поспішних дій, що слабо враховують реальні ситуації й суперечні процеси. Про дію принципів *комплексності* й *системності* йдеться тому, що органи управління покликані розглядати всю сукупність факторів розвитку системи та її виробничо-технічних, економічних, політико-правових, духовно-ідеологічних елементів і процесів як у часі, так і в просторі.

Принцип *системності* передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система.

Принцип *комплексності* в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та працівників, тобто має враховувати певну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально-технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та працівників; структуру робочого часу, задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці – змінність; розміри фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між працівниками у підрозділах; дотримання законності; співпраці з населенням.

***Гласність* в управлінні** – це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин у прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації, є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь у його втіленні.

У системі управління принцип гласності постає інструментом реалізації прямого й зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом, адміністрацією та працівниками. Реалізація принципу гласності в управлінській діяльності пов'язана з низкою основних напрямків її розвитку на практиці.

Принцип *поєднання єдиноначальності і колегіальності* в процесі управління відображає співвідношення двох основних форм виявлення владних повноважень. Єдиноначальність прямо пов'язана з персо- нальною відповідальністю керівників за результати прийнятих рішень і є важливим засобом забезпечення оперативності управління. Натомість колегіальність виступає як форма колективної розробки проєктів рішень і тим самим підвищує ступінь їх обґрунтованості. Колегіальність до того ж сприяє підвищенню відповідальності колективу в процесі виконання вироблених і прийнятих управлінських рішень. При цьому єдиноначальність не втрачає своєї головної властивості, тобто відповідальність кожного керівника за прийняті ним рішення зберігається повною мірою.

Єдиноначальність передбачає підпорядкування колективу працівників волі керівника, який несе всю повноту відповідальності за діяльність певної структури. Принцип єдиноначальності означає,

що кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Проте один керівник, яким би він не був досвідченим і професійно підготовленим, не в змозі охопити всі розгалужені напрямки управлінської діяльності, він не може бути одночасно спеціалістом з усіх питань, що потребують вирішення в процесі управління у сферах економіки і виробництва, технології, фінансів, права, кадрів, соціальної роботи тощо. Тому єдиноначальність керівника слід підкріпити зусиллями інших спеціалістів. Для цього начальник організовує колегію, оперативну нараду, штаб та інші допоміжні, дорадчі структури, тобто таку команду, яка допоможе виробити найбільш правильне комплексне колективне рішення та реалізувати його в житті. Тому поєднання єдиноначальності з колегіальністю є виправданим.

Сучасному керівникові необхідно знати й інші принципи управління, зокрема **делегування повноважень**, створення комісій, розподілу обов'язків і відповідальності між членами загального керівництва, розробки положень про підрозділи, посадових інструкцій, визначення функції загальних обов'язків конкретних виконавців.

4. Функції соціального управління

Державне управління забезпечується виконанням певних *функцій*, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Управління розглядається як серія безпосередніх, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення мети. Ці дії, кожна з яких є окремим процесом, значною мірою визначають успіх діяльності структури.

У науці про управління і на практиці такі дії дістали назву ***«управлінські функції»***. Зміст кожної функції обумовлюється специфікою об'єкта управління, в них проявляються *спрямованість, цілі і завдання управління*. **Функції** – це окремі періоди (стадії), напрямки управлінської діяльності, пов'язані між собою єдиною кінцевою метою, задля досягнення якої й здійснюється процес управління.

Поняттям функцій управління окреслюється та багатозначна роль, яку виконує суб'єкт управління при реалізації завдань як усієї системи в цілому, так і окремих її елементів (табл. 1). За допомогою управління забезпечується, з одного боку, єдність, узгодженість, *взаємозв'язок* усіх груп системи, а з іншого – *розвиток*, зміни, вдосконалення кожної структури, яка входить до складу такої системи. У вирішенні цих завдань виявляється двоєдина природа функцій управління.

По-перше, вони проявляють себе у процесі відтворення системи незалежно від її типу (економіка, політика, право тощо).

Таблиця 1

Класифікація функцій соціального управління

Функції		
Загальні	Системи управління	Процеси управління (функції-операції)
А) пізнавально-програмуючі (цільові): – аналіз – прогнозування – планування	– основні – забезпечувальні – штабні	1.Підготовка та прийняття управлінського рішення – діагноз стану системи, виявлення проблеми, постановка цілі – висунення управлінських гіпотез – оперування інформацією підготовки управлінського рішення
Б) організаційно-регулюючі: – організація – регулювання – контроль	– зовнішні – внутрішні	2.Реалізація управлінського рішення – організація виконання УР – контроль та облік виконання рішення – коригування рішення та регулювання системи управління – підбиття підсумків

По-друге, вони служать завданням розвитку конкретної системи, досягненню конкретних результатів.

Двоєдина природа функцій управління виявляється комплексно на всіх рівнях соціального розвитку. Організація та впорядкування, узгодженість і правильна послідовність спільних дій людей є невід'ємною умовою досягнення намічених кінцевих цілей. Одночасно ці цілі надають діям людей певного змісту й спрямованості.

Призначення ***цільових*** функцій полягає у наданні певної спрямованості до мети (цілі) розвитку системи, котра може охоплювати суспільство чи галузь, регіон, установи тощо. Оскільки суть управління полягає в досягненні мети, то цільові функції є не тільки необхідним, але й вирішальним моментом управлінської діяльності.

Для будь-якої системи важливо не тільки визначити напрямки її руху до мети, а й створити умови для постійного відтворення кожного її елемента, зв'язків між ними, забезпечити життєдіяльність власних структур. Ці завдання суб'єкт управління вирішує, спираючись на ***організаційні функції***. Призначення організаційних функцій полягає в запровадженні *оптимальних* способів об'єднання фахівців, співробітників, що дає змогу реалізувати цільові функції.

Мета управління, заради якої здійснюються цільові функції, позиціонується як досягнення бажаного стану або бажаного результату діяльності об'єкта, шляхом певних управлінських дій.

Першим кроком суб'єкта управління в процесі управління є *визначення ним мети* – ідеалу, що слугує орієнтиром у досягненні бажаного результату.

Як відомо, вирішення будь-якого завдання потребує відповідних технічних, економічних, організаційних та інших умов. Тому наступним кроком суб'єкта управління є *формування конкретних цілей*, яких мусить досягти об'єкт управління і які випливають з його конкретних можливостей.

Правильне *визначення конкретних цілей* є одним з критеріїв ефективності системи управління. Обсяги та якість отриманих результатів порівняно з витратами й зусиллями є іншим критерієм її ефективності.

Цілі-ідеали, стратегічні й найближчі цілі знаходять своє втілення на початкових етапах управлінського процесу в цільових функціях – прогнозуванні та плануванні.

Прогноз в управлінні – це конкретне передбачення, судження про стан системи в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогнозування допомагає суб'єкту забезпечити найоптимальніший вибір цілей та засобів їх досягнення; визначити основні соціальні потреби майбутнього та можливості їх задоволення; проаналізувати й розпізнати можливі негативні наслідки тих чи інших тенденцій у розвитку системи або навколишнього середовища.

Планування передбачає розробку рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення. План охоплює весь процес кількісно-якісних змін суб'єкта й об'єкта управління, відносини між суб'єктом та самим середовищем як умову життєдіяльності системи. Планування – це одна з функцій, за допомогою якої керівництво спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення його загальних цілей.

Планування полягає у визначенні напрямків і цілей розвитку тих чи інших процесів (економічних, соціальних, культурних тощо), а відтак – і в розробці програми, за якою будуть вирішуватись тактичні та стратегічні завдання системи.

Для виконання заходів, передбачених плануванням, і досягнення бажаного стану об'єкта управління необхідно здійснити ряд *організаційних функцій*.

З основних **організаційних функцій** можна виділити:

- *загальноорганізаційну (функція управління);*
- *матеріально-технічного забезпечення;*
- *економіко-фінансового розвитку, обліку і контролю;*

– *політико-правового забезпечення;*
– *духовно-ідеологічного забезпечення;*
– *соціального забезпечення та соціального захисту працівників;*
– *мотивації.*

Загальноорганізаційна функція передбачає розподіл робіт між виконавцями, делегування завдань і повноважень, забезпечення організованості, дисципліни, відповідальності за доручену справу, можливість створення нових структурних підрозділів з метою досягнення певної мети.

За допомогою виконання функції ***матеріально-технічного забезпечення*** суб'єкт управління визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах; виявляє всі ресурси, якими оперує суспільство для задоволення потреб даної системи; розподіляє одержані й наявні матеріально-технічні засоби (техніку, засоби пересування, сировину, основні й допоміжні матеріали, паливо, запасні частини для ремонту, інвентар тощо) відповідно з їх належністю й потребами підсистем; стежить за раціональним використанням матеріальних і технічних засобів.

Призначення цієї функції – підтримка життєзабезпечення всіх структурних підрозділів системи.

Фінансово-економічна функція дозволяє суб'єктові управління своєчасно бачити, скільки коштує системі досягнення поставленої мети і яких вона зазнає витрат на підтримку життєзабезпечення її елементів.

Функція ***обліку і контролю*** тісно переплітається з фінансово-економічною функцією. Вона полягає в забезпеченні збору, передачі, збереження та обробки даних обліку, тобто в кількісному обчисленні, реєстрації та групуванні інформації про діяльність системи управління, про виконання управлінських рішень, про кількісну наявність фінансів і матеріальних ресурсів. Облік становить важливу передумову контролю, суть якого полягає у виявленні відповідності чи невідповідності реального стану об'єкта управління заданій програмі. Контроль допомагає виявити, наскільки виконана робота відповідає висунутим цілям і завданням. ***Контроль – це процес забезпечення досягнення об'єктом управління поставлених перед ним цілей***. Існують три аспекти управлінського контролю: встановлення стандартів, зміни того, що було фактично досягнуто за відповідний період, порівняння досягнутого з очікуваним результатом.

Функції матеріально-технічного і фінансово-економічного забезпечення тісно пов'язані з ***політико-правовою функцією***. За її допомогою суб'єкт управління орієнтується в політико-правовому

просторі конкретного суспільства й одночасно забезпечує ефективне керування людьми в рамках організації. Політико-правовий режим у суспільстві закріплює і роль його основних компонентів залежно від їх володіння владними повноваженнями.

У процесі упорядкування, впливу на елементи системи суб'єкт управління не може не використовувати суб'єктивні фактори поведінки людини, її ставлення до різних видів діяльності. Ця сторона визначає зміст ***духовно-ідеологічної функції*** управління. Одним з важливих факторів, що спонукають людину до дії, є її свідомість, яка виявляється у вигляді ідеальних прагнень.

Стрижнем групової та індивідуальної свідомості виступає світогляд. Він являє собою систему поглядів на світ і місце в ньому людини, формуючи ставлення до навколишньої дійсності й до самої себе, а також виробляючи обґрунтовані цими поглядами основні життєві позиції людей, їх прагнення, ідеали, принципи пізнання й діяльності, ціннісні орієнтації.

Соціальна функція управління полягає в тому, щоб забезпечити ефективне розв'язання цих суперечностей, що важливо як з точки зору соціальної справедливості, так і з точки зору збереження авторитету тих чи інших загальнонеобхідних видів праці.

Реалізації принципу соціальної справедливості служить і функція ***мотивації***. Керівник має завжди пам'ятати, що найдосконаліший план, наукова організація праці, достатнє матеріально-технічне забезпечення не мають сенсу, якщо працівники, яким доручено певну роботу, не виконують її або виконують неякісно. Функція мотивації спрямована на забезпечення виконання працівниками структури своїх обов'язків. Для цього в системі повинні бути створені умови для моральної та матеріальної зацікавленості працівників у виконанні встановлених обов'язків.

Слід зауважити, що всі функції в процесі управління взаємопов'язані й здійснюються одночасно. Ефективне виконання функцій значною мірою залежить від раціонального розподілу їх між виконавцями.

Керівник повинен вміти найбільш доцільно розподілити між підлеглими працівниками апарату управління обов'язки й повноваження, компетенцію, обсяги роботи, функції. При цьому він мусить врахувати багато інших факторів, зокрема таких, як досвід і професійна підготовка, наявність спеціальних знань і навичок, особисті якості, стан здоров'я виконавця, спроможність його виконувати задані функціональні обов'язки і тощо.

Глава IV

МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ (МЕНЕДЖМЕНТУ)

1. Науковий метод управління. Управлінський цикл

Теорія і цілі управління досліджують два трансформаційні процеси: матеріальний та інформаційний, в яких управління розглядається як інформаційний вплив.

Ці два процеси відбивають дві сторони управління: зміст та форму або засіб вивчення процесу.

Змістовою стороною процесу займаються прикладні науки, а формою процесу управління – управлінські науки, менеджмент.

Інформаційні процеси не є самоціллю, вони покликані в кінцевому підсумку керувати матеріальними потоками, взаємодією матеріальних та інформаційних потоків.

Управлінський цикл. Управлінський цикл містить у собі чотири функції: планування, організацію, мотивацію, контроль. Такі функції охоплюють всі види управлінської діяльності у створенні матеріальних цінностей, фінансуванні, маркетингу тощо.

Планування. Ця функція за своєю суттю є процесом підготовки рішень і включає такі етапи планування: порушення мети, визначення вхідних передумов, виявлення альтернатив, вибір найкращої альтернативи, введення і виконання плану.

Організація. Функція організації націлена на упорядкування діяльності керівника і виконавців. Це передусім оцінка керівником своїх можливостей, вивчення підлеглих, визначення потенційних можливостей кожного працівника, розстановка сил і т.ін. Вся ця організаторська діяльність проходить на тлі прояву цілком конкретних структур установи.

Мотивація. Після проведення підготовчих заходів керівник повинен забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою використовуються: а) стимулювання, тобто заохочення працівників до активної діяльності за допомогою зовнішніх чинників (матеріальне і моральне стимулювання); б) власне мотивування, тобто створення у працівників внутрішніх (психологічних) заохочень до праці. Головним тут є: зацікавленість у праці, потреба в трудовій

активності, почуття задоволення від власної праці. Керівник, щоб успішно здійснити цю функцію управління, мусить бути компетентним у різноманітних аспектах комунікації, розвиваючи в себе відповідні вміння і навички.

Контроль. Ця функція, як зазначав А. Файоль, «полягає в підтвердженні того, що все йде відповідно з прийнятим планом, існуючими директивними документами і прийнятими принципами управління». Іншими словами, контроль – це процес перевірки і зіставлення фактичних результатів зі завданнями.

Взаємообумовленість управлінського циклу. Кожен керівник мусить планувати. Якщо робота спланована, то вона повинна бути організована, а об'єкти управління підготовлені для цілеспрямованої діяльності, маючи чітку лінію поведінки і розуміючи, що їх чекає попереду. Виконавці тягнуться до детального усвідомлення своєї роботи, вони відкриваються для ділового контролю своїх виробничих операцій. Звідси необхідність у контролі, який включає: а) простий і зрозумілий план діяльності; б) ефективні і ненав'язливі засоби контролю; в) зворотний зв'язок, тобто надійну інформацію про прогрес в роботі; г) коригувальні дії.

Досить часто корекція забезпечується без будь-яких зусиль: підлеглому достатньо почути від керівника яку-небудь підбадьорливу фразу або навіть «Так тримати!» чи «Будь уважнішим!» або «Добре!» і т.д. Все це впливає на емоційну сферу виконавця та на його реакцію. Значно складніше здійснювати корекцію, якщо потрібно звертатися до організаційних чинників. Скажімо, об'єкт управління вловив суть своєї діяльності, включився в роботу, але успіху не було. Проблема може полягати в тому, що роботи виявилося більше, ніж очікувалося. Тут вимагається відоме перегрупування зусиль, а може бути й відповідна допомога. Інколи виникає необхідність внесення змін в планування.

Як видно, всі чотири функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) знаходяться в певному кругообігу. Вони взаємно пов'язані і взаємообумовлені: жодної ланки з цього ланцюга не викинеш.

Ключові проблеми:

а) діяльність суб'єкта управління вміщена в чотирьох основних функціях (планування, організація, мотивація, контроль). Будь-які інші види діяльності працюють на ці ключові функції, що відрізняють менеджера від інших осіб бізнесу;

б) оскільки керівник досягає мети організації за допомогою своїх підлеглих, то функція **мотивації** сьогодні є найістотнішою;

в) мета організації може бути досягнута тільки за умови добре налагодженого зворотного зв'язку, тобто при здійсненні надійного контролю. Однак контроль не є опікою. Ефективний контроль – це порада, допомога, сучасна підказка, заохочення, схвалення і т.ін. Контроль не передбачає відплати за недогляди;

г) всі основні функції управління цементуються діями суб'єкта управління щодо прийняття рішення. Ефективні рішення, підкреслює американський теоретик менеджменту К. Кіллен, – «застава існування комерційного підприємства». Вони є істотним елементом кожної з наведених вище чотирьох функцій управління.

2. Сутність і класифікація методів управління

Методи управління класифікують за різними ознаками:

- напрямом впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу (рис. 6).



Рис. 6. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками

1. За напрямом впливу на керований об'єкт:

– *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

– *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему управління (методи підбору колективу

за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, мате- ріальні стимули тощо);

– *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

1. Економічні методи управління. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне чи індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинутого ринкового економічного середовища, ефективних фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи управління передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Економічні плани. Назагал у плані прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

Економічна стимули. Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховуючи їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватись принципу справедливості.

Бюджет. Будучи базовим економічним методом управління, бюджет формує засади функціонування організації щодо збалансованості надходжень та витрат. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

В американських та французьких джерелах бюджет розглядають як кількісно виражений план, виділяючи при цьому бюджет доходів, бюджет витрат, що ототожнює бюджет зі звичайними планами і не відповідає його економічній сутності.

Бюджет як складну багатоаспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій, як-от:

– з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;

– відображення діяльності організації загалом та її підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень і видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;

– реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом, бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

– фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

– забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність і безперервність виробничо-господарських процесів;

– створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;

– визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття;

– вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень;

– є засобом координації діяльності різних підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів тощо.

2. Технологічні методи управління. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать:

– технологічні документи. Це різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. Виконуючи конкретну роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та оснащення, послідовністю виробничих процесів тощо;

– конструкторські документи. До них належать різноманітні ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти тощо. Вони різною мірою потрібні для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно – й діяльності конкретних працівників.

3. Соціально-психологічні методи управління. Вони позиціонуються як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Використовують їх з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму.

До соціально-психологічних методів належать:

– соціальні плани – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;

– моральні стимули – впливають через нагородження медалями, орденами, грамотами, присвоєння звань тощо;

– методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них – забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи тощо.

4. Адміністративні методи управління. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Ці методи охоплюють такі способи впливу:

а) *організаційні* – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

– організаційного регламентування (закони, положення, статути, укази тощо);

– організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розміри амортизації тощо);

– організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);

– організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації, а також створюють межі, в яких вона працює та розвивається;

б) *розпорядчі* – забезпечують нормалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

– накази (віддають директор, його заступники);

– розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;

– вказівки (застосовують всі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень;

в) *дисциплінарні* – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Поділ методів управління на групи є умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані. Суттєвим є також і те, що економічні, технологічні та соціально-психологічні методи впливають на керовану систему, лише формалізуючись за допомогою адміністративних.

Наприклад, план економічного розвитку цеху здатний впливати на працівників лише за умови, якщо директор підприємства передбачить його реалізацію відповідним наказом.

Методи управління є результатом реалізації функцій управління, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне завдання управлінців і полягає в тому, щоб сформувати необхідні методи управління, здатні забезпечити виробничо-господарську діяльність, досягнення місії та цілей організації. У табл. 2 зафіксовано методи управління, які можна отримати в процесі реалізації конкретних функцій управління.

Таблиця 2

Методи управління,
отримані в процесі реалізації функцій управління

Конкретні функції управління	**Отримані методи управління**
1	*2*
Управління виробництвом	– план виробничо-господарської діяльності – графік руху виробів, транспорту, працівників – посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць – положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників – положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань – план поліпшення умов праці основних робітників – технологічний процес виготовлення вузлів – інструкції з експлуатації обладнання тощо
Управління фінансами	– фінансовий план – бюджет – штатний розпис фінансово-економічного відділу – посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу – норми витрат фінансових коштів – проєкт фінансування спорудження адміністративних приміщень – план використання кредитних ресурсів тощо
Управління збутом	– план реалізації продукції – проєкт рекламної кампанії – посадові інструкції для працівників відділу збуту – положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту – програма заходів, спрямованих на стимулювання збуту, тощо

Закінчення табл. 2

1	*2*
Управління зовнішньо-економічною діяльністю	– план ЗЕД – штатний розпис працівників відділу ЗЕД – положення про преміювання працівників відділу ЗЕД за перевиконання планових показників – план фінансування рекламної кампанії на іноземних ринках – проєкт наказу про створення відділу міжнародної реклами – протокол ділових переговорів з іноземними партнерами тощо
Управління транс-портними потоками	– графік руху транспорту – норми витрат палива та мастильних матеріалів – норми амортизації транспортних засобів – положення про погодинну оплату праці для водіїв – план модернізації рухомого транспортного складу – проєкт наказу про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками – штатний розпис працівників диспетчерського відділу – план ремонтних робіт в гаражних приміщеннях тощо

3. Методи соціального управління та пізнання

Метод управління – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу. Для здійснення управління його суб'єкти використовують відповідний до ситуації управлінський механізм. Він являє собою сукупність закономірностей і принципів, які застосовуються на їх основі, форм і методів взаємодії суб'єкта і об'єкта управління в конкретних історичних та економічних умовах суспільства. Складовою частиною методу управління ***є операція (процедура)***, під якою розуміють конкретну, елементарну дію виконання згідно з управлінським завданням. Під процедурою, як вважають деякі автори, звичайно розуміють порядок проведення дій, необхідних для виконання будь-якої справи, рішення, завдання. Процедури визначають стадії, їх цілі, черговість і час виконання, конкретні дії на кожній стадії, підстави й приводи їх здійснення, взаємозв'язок між ними, способи їх документального оформлення і фіксації.

Методи засновуються на законах і принципах діяльності суб'єкта та об'єкта управління. Тому вони покликані забезпечити такий

склад і зміст прийомів, операцій і процедур у ході здійснення управлінської діяльності, а також такий порядок взаємодії людей, який, з одного боку, забезпечив би професійну, організаційно-технічну обґрунтованість рішення, а з іншого – максимально враховував би інтереси людей та організацій, яких воно стосується, які будуть його реалізовувати. Ці дві сторони органічно взаємопов'язані. Недостатньо, якщо рішення є оптимальним з чисто професійної точки зору, але не відповідає інтересам людей, оскільки в такому випадку вони не вважають його правильним, не розуміючи або не сприймаючи причин, які його викликали. Таке рішення зрештою виявляється помилковим, недосяжним, завдає шкоди суспільству, галузі, організації. Як правило, це пов'язано з використанням «келійних», «кабінетних» способів управління. Для уникнення прорахунків необхідні такі методи управлінської діяльності, які б забезпечували комплексну участь фахівців, працівників, представників усіх сторін, котрі беруть участь в управлінських відносинах свідомо і відповідально.

Методи пізнання – це способи, шляхи дослідження стану реальних об'єктів (процесів, явищ), перспективи їх змін та наукового обґрунтування застосування методів впливу на ці об'єкти з метою їх регулювання.

Загальний метод пізнання – це системний підхід, який використовується в усіх сферах науки, техніки, управління, в основі якого лежить дослідження об'єктів та явищ як систем.

Пізнання на основі системного підходу передбачає:

– виявлення елементів системи; з'ясування зв'язків елементів у системі;

– дослідження функціонування елементів системи і всієї системи в цілому; дослідження історії системи;

– інтегрування отриманих знань з метою побудови теорії функціонування системи і вироблення на її основі програми управління системою;

– створення теорії функціонування системи та управління нею; розробка програми управління системою.

Загальнонаукові методи пізнання – це способи та шляхи дослідження об'єктів, перспективи їх зміни в усіх формах наукового дослідження.

До загальнонаукових методів пізнання належать логічний метод, аналіз і синтез, гіпотеза, математичні методи, узагальнення, індукція і дедукція, аналогія, системний аналіз, експеримент, історичний підхід, моделювання, формалізації.

Окремонаукові методи пізнання – це способи, прийоми конкретного дослідження об'єкта з метою його оптимального регулювання.

Окремонауковими методами пізнання є аналітичне обстеження, функціональний, аналіз (групування, дисперсний аналіз, кореляційний аналіз, ранжирування та ін.), соціологічні обстеження, графічні методи, (контент-аналіз, вибірка, експертні оцінки тощо), статистичний аналіз, методи сітьового планування та управління (апроксимація, екстраполяція та ін.), соціологічні методи (опитування, анкетування, інтерв'ювання, та ін.), інші методи.

В управлінні використовуються різноманітні методи (рис. 7). Так, з точки зору діяльності суб'єкта управління на всіх етапах управлінського процесу виділяють чотири загальні групи методів: *підготовки, прийняття, організації й контролю за виконанням управлінських рішень.* За характером впливу на виконавців розрізняють

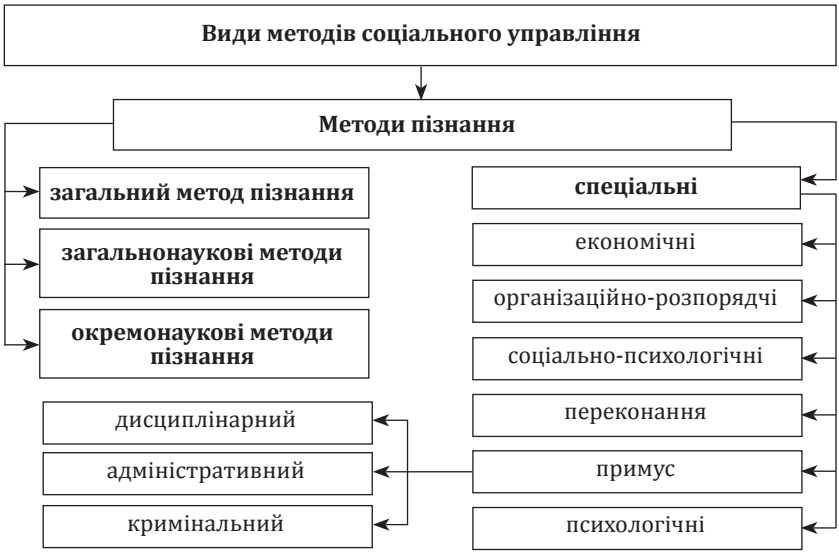


Рис. 7. Класифікація методів соціального управління

Метод управління – це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу.

чотири основні типи методів управління: *економічні, організаційно-розпорядчі, правові й соціально-психологічні.* Виділяють також методи *прямого (безпосереднього)* та *непрямого (опосередкованого)* впливу – це, наприклад, адміністративні, матеріального і морального стимулювання праці та ін.

За масштабом застосування методи, які використовуються в управлінні, поділяються на *загальні* (методи тестів, інтерв'ю тощо) та *спеціальні* (організація службової діяльності тощо) (рис. 8).

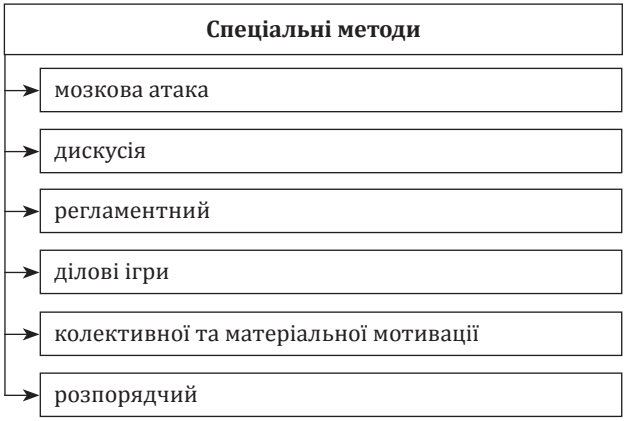


Рис. 8. Види спеціальних методів управління

У кожному конкретному випадку метод має відповідати особливостям діяльності суб'єкта (цілям і завданням, етапу управлінського процесу) та об'єкта управління. Як правило, на практиці використовується відповідна комбінація методів, що забезпечує комплексність впливу.

В міру ускладнення управлінських процесів увагу теоретиків та практиків привертають ті методи, які найповніше відповідають змістові окремих етапів рішення управлінських завдань у різних сферах суспільства. Процес вироблення управлінського рішення, незалежно від змісту його цілей і завдань, на першому етапі – етапі підготовки рішення – потребує глибокого й різнобічного аналізу існуючих проблем, пошуку альтернативних шляхів їх розробки. Для здійснення цієї роботи необхідне залучення компетентних фахівців. Однак на практиці вони можуть представляти різні заклади, організації, установи, виражати особисті та групові інтереси.

Вибір того чи іншого способу вирішення проблеми може безпосередньо торкатися цих інтересів, у зв'язку з чим постає завдання усунути небезпеку суб'єктивізму при підготовці рішення.

Одним з найбільш відомих та ефективних методів підготовки управлінського рішення при наявності суперечних вимог є метод ***«мозкової атаки»***. Він використовується для виявлення й визначення значущості проблеми, факторів, що впливають на її вирішення. Завдяки йому можна подолати недоліки традиційних способів розв'язання проблемних ситуацій, наприклад, за допомогою проведення нарад, де мають місце пасивність окремих учасників, беззмістовність виступів, довготривалість обговорювань, сильний вплив конфліктів та суперечностей інтересів учасників на хід роботи.

Зазначені недоліки долаються переважно зусиллями фахівця – організатора групової роботи завдяки дотриманню принципів формування групи й ходу обговорення проблеми, прийняттю до розгляду найсміливіших пропозицій і проєктів, вибору найоптимальніших серед них.

Найбільш демократичним методом вироблення спільного рішення є ***дискусія*** як спосіб широкого залучення спеціалістів і співробітників до обговорення будь-якої складної проблеми. Особливість дискусії полягає в існуванні ще до початку обговорення різних варіантів розв'язання даної проблеми. Саме присутність різних думок, позицій, часом конфліктних, слугує основою для впровадження методу дискусії при виробленні управлінського рішення. Дискусія проводиться за допомогою визначення конкретної проблеми та відкритого публічного обговорення шляхів її вирішення, спільного вибору найефективнішого з них. Дискусія передбачає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, обговорення переваг і недоліків, що вимагає відповідної організації спільної роботи, визначених методичних заходів, знань та навичок для їх реалізації.

Комплексним методом, який охоплює всі стадії процесу підготовки й прийняття управлінського рішення, є ***метод ділової гри***. Він знаходить застосування у випадках складних проблемних ситуацій (наприклад, надзвичайних подій), які вимагають для свого вирішення взаємодії багатьох зацікавлених відомств, організацій. Їх роз'єднаність у реальній практиці сприяє виникненню непорозуміння, прагненню переслідувати власний інтерес, а іноді – дезінформувати суспільство з приводу реально існуючих проблем і способів їх вирішення. Виникає необхідність зустрічі «віч-на-віч», процедури взаємних «викривань», руйнування стереотипів поведінки.

Головне завдання ділової гри – організувати спільну діяльність учасників вирішення проблеми так, щоб розкрити реальну суперечність їх інтересів щодо проблемної ситуації, виявити позиції, які примушують відстоювати загальні та групові інтереси, досягти оприлюднення необхідної інформації, допомогти учасникам почути й зрозуміти один одного, знайти шляхи до узгодження дій, мобілізувати їх здібності для отримання в результаті суспільно необхідних рішень незалежно від відомчих чи групових уподобань та прихильностей. Ділова гра – це репетиція, моделювання майбутньої спільної злагодженої діяльності. У діловій грі розробляються організаційні заходи та принципи взаємодії, практичні навички і вміння ними користуватися.

Важливим завданням суб'єкта управління є віднайдення засобів реалізації вироблених управлінських рішень. При цьому необхідною є процедура опису порядку реалізації конкретних управлінських завдань, з одного боку, і розподіл функцій, прав та обов'язків між окремими суб'єктами управління – з іншого. Одним із методів розробки такої процедури є ***регламентний***, що являє собою спосіб опису порядку виконання управлінських рішень і служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Такий опис здійснюється у формі регламенту, в якому зафіксовано, хто, коли і за яких умов вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх успішну реалізацію. Під регламентом управління розуміють встановлення сукупності правил, що визначають структуру, функції та порядок діяльності суб'єктів, які здійснюють управління конкретним об'єктом – підрозділом, службою, територіальними та іншими організаційно оформленими об'єднаннями людей. Регламент визначає послідовність виконання управлінських завдань та умов їх вирішення.

Регламент, як правило, складається для виконання конкретного управлінського завдання, яке входить до змісту діяльності організації або закладу, і може включати такі положення:

– організаційна структура, склад органів управління закладом та його підрозділами: адміністрація, нарада трудового колективу, суспільні організації; порядок утворення органів управління;

– конкретний розподіл прав та обов'язків, повноважень органів управління – між зборами працівників та адміністрацією;

– порядок вирішення службових та інших питань життєдіяльності закладу;

– порядок вирішення суперечностей, які виникають між окремими органами управління в процесі службової діяльності;

– конкретні процедури прийняття рішень з окремих виробничих, фінансових, соціальних та інших питань;

– порядок призначення відповідальних керівників на всіх рівнях управління;

– заходи щодо матеріального, морального, адміністративно-правового захисту прав і повноважень органів управління, підрозділів, служб та працівників, які беруть участь у роботі цих органів;

– порядок внесення змін і доповнень до регламенту управління закладом.

При реалізації управлінських рішень і програм широко застосовуються методи ***колективної та індивідуальної матеріальної мотивації***. Засобами мотивації виступають оклад, заробітна плата та винагорода.

Для надання стійкості організаційним зв'язкам у системі управління в процесі виконання управлінських завдань застосовують ***розпорядчий*** метод (метод розпоряджень). Він передусім виявляється у виданні наказів, планів, інструкцій, розпоряджень та інших документів, що називаються актами управління.

Застосування цього методу викликане тим, що безпосередня діяльність людей у процесі управління не піддається детальній регламентації. Керуючись не тільки загальними, але й особистими інтересами, учасники управління у своїх діях можуть навмисно чи ненавмисно відходити від заданої спрямованості до мети.

Одним із видів розпорядчих методів управління є адміністративні методи. Це методи владної мотивації. Маючи обов'язковий характер, вони ґрунтуються на підпорядкуванні закону, правопорядку, вищій посадовій особі. З їх допомогою діють механізми примусу, які формуються для захисту інтересів суспільства, держави, особистості, реалізуються права та обов'язки керівників, підтримується службова та трудова дисципліна, забезпечуються умови виконання працівниками своїх обов'язків. Але якщо у керівника є надмірне захоплення тільки адміністративними методами, то це може призвести до пригнічення ініціативи і підприємливості, самостійності мислення, очікування замість оперативної реакції на зміни умов діяльності.

4. Методи впливу в організаціях

4.1. Переконання та примус як загальні методи впливу

Під методами впливу розуміють способи дії на процеси (динаміку) та системи (статику) управління. Методи впливу,

що обумовлюють належну поведінку колективів та окремих людей в процесі управління, розрізняються стимулами, котрі спонукають до певних дій. Стимули можна поділити на економічні, моральні та стимули-завдання.

Загальними методами впливу на поведінку людей є переконання та примус (рис. 9). Їх поєднання становить універсальний принцип соціального управління, який поширюється крізь всю систему стимулюючих методів, включаючи адміністративні, соціально-психологічні та економічні.

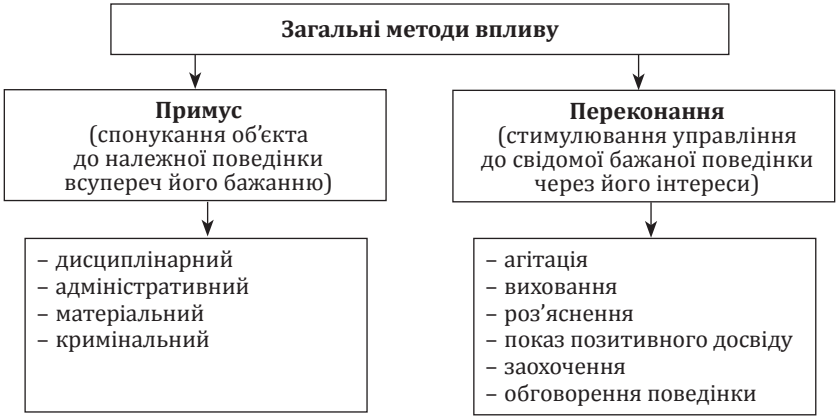


Рис. 9. Класифікація загальних методів впливу на поведінку

Переконання та примус можуть бути державного та громадського характеру. Метод переконання застосовується всіма суб'єктами управління. Примус здійснюється спеціально на те уповноваженими державними органами та громадськими організаціями на основі правових норм у встановленому порядку.

Переконання як метод управління слід розуміти як активний вплив керівників, а також інших суб'єктів на свідомість та поведінку працівників системи, що має метою виховання у них внутрішньої потреби та звички чітко виконувати встановлені правила поведінки, суворо дотримуватись дисципліни та законності.

У внутрішньосистемних відносинах такий метод успішно використовується не тільки особами, які посідають штатні посади керівного складу, але й різними громадськими організаціями (зокрема, шефами-наставниками).

Щодо зовнішньоуправлінської діяльності, переконання – це комплекс виховних та роз'яснювальних заходів, що здійснюються працівниками органу з метою підвищення організованості та дисципліни.

Метод переконання в управлінській діяльності реалізується в різних формах: одні характерні для внутрішньої діяльності, інші – для зовнішньої. Так, індивідуальна та масово-виховна робота, агітаційно-пропагандистська діяльність, поширення передового досвіду, критика антигромадських вчинків здійснюються як усередині системи, так і зовні.

До форм переконання належить також заохочення. Заохочення – це публічне визнання заслуг людини, її нагородження, вияв громадської пошани за досягнуті нею успіхи у роботі чи виконанні громадського обов'язку. Заходи заохочення можуть бути морального, матеріального та морально-матеріального характеру. Деякі вчені відокремлюють метод стимулювання, пояснюючи це тим, що він має за мету виробити у громадян звички добровільного виконання конкретних правових норм, натомість метод стимулювання спрямований на заохочення певної поведінки об'єкта управління.

Примус зберігає своє значення як у процесі виховання особистості, так і в ході удосконалення суспільних відносин загалом. У практиці управлінської діяльності використовуються головно **два види юридичного примусу: дисциплінарний та адміністративний**. За порушення правових норм передбачається юридична відповідальність, а невиконання інших, нормативно не закріплених правил співжиття може викликати необхідність використання заходів громадського впливу. ***До державних примусових заходів, що застосовуються суб'єктами управління з метою додержання дисципліни, забезпечення законності та правопорядку, належать заходи дисциплінарного, адміністративного, матеріального та кримінального примусу.***

Дисциплінарний примус має місце лише у внутрішньосистемних відносинах. При накладенні дисциплінарних стягнень керівники повинні прагнути до того, щоби службові вчинки окремих працівників виявились предметом обговорення в колективі, для чого можна використовувати, наприклад, товариські суди.

Адміністративний примус застосовується уповноваженими на те органами та посадовими особами. Його метою є забезпечення законності, державної дисципліни, правопорядку, він також включає в себе адміністративно-попереджувальні заходи та заходи адміністративного припинення й адміністративного стягнення.

4.2. Адміністративні методи

Адміністративні методи забезпечують прямий вплив суб'єкта управління на керований об'єкт. Вони характеризуються підпорядкуванням волі керованого волі керівника за схемою «влада – підпорядкованість».

Влада передбачає можливість управління. Суб'єкт управління у межах наданих йому повноважень односторонньо через відповідні форми (акти) виявляє свою волю в обов'язкових для виконання підлеглими приписах, розпорядженнях. Їх зміст становлять вказівки про те, яку роботу, якими способами та в які терміни належить здійснити керованим або від яких дій слід утриматись.

В адміністративних методах найбільш яскраво виявляється владна природа управлінської діяльності. Використання їх дозволяє суб'єктові управління безпосередньо впливати на підлеглих. Однак це не виключає необхідності врахування інтересів останніх. Застосування адміністративних методів дає найбільш позитивний результат у тому випадку, коли розпоря- дження відповідає матеріальним і духовним потребам керованих.

Інколи ініціатива застосування адміністративних методів (наприклад, видання наказу) йде від об'єкта управління, який «сигналізує» про необхідність відповідного розпорядження. В управлінській діяльності широко практикується попереднє обговорення (на засіданнях колегій, нарадах, зборах трудових колективів) проєктів адміністративних рішень, а також їх візування та узгодження.

Адміністративні методи тією чи іншою мірою використовуються скрізь, де здійснюється управління. Вони реалізуються в сфері управління економікою, соціально-культурним будівництвом, в адміністративно-політичній діяльності.

Адміністративні методи досить різноманітні (рис. 10). Вони можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- формою вираження;
- юридичними властивостями;
- способом впливу на поведінку об'єктів управління;
- формою приписів.

За ***формою вираження*** адміністративні методи поділяються на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні.

Перші з них мають державно-владний, юридичний характер. Вказівки, розпорядження суб'єкта управління, виражені в правовій формі, обов'язкові для тих, кому вони адресовані, а їх виконання гарантується примусовою силою держави. Друга група методів спрямована на здійснення суб'єктом управління безпосередніх

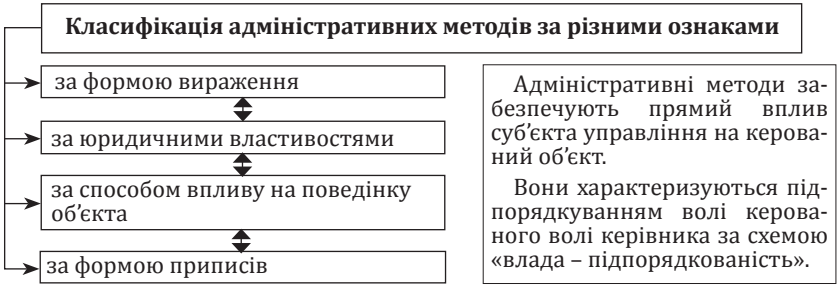


Рис. 10. Види адміністративних методів

впливів, які ґрунтуються не на нормативних приписах, а на авторитеті суб'єкта.

Залежно від ***юридичних властивостей*** адміністративні методи можуть мати загальнообов'язковий та індивідуальний характер.

Загальні нормативні приписи розраховані на невизначене число об'єктів управління, які зобов'язані діяти в суворій відповідності до вимог, що містяться в цих розпорядчих актах. Індивідуальні адміністративні приписи виявляються у прямих обов'язкових розпорядженнях, вказівках, що адресуються конкретним виконавцям.

За ***способом впливу*** на поведінку об'єктів управління адміністративні методи диференціюються на зобов'язальні, уповноважувальні, заохочувальні, такі, що забороняють здійснення тих чи інших дій.

За ***формами реалізації*** названі методи можуть бути поділені на категоричні (імперативні), доручальні, рекомендаційні та диспозитивні.

Категоричні методи характеризуються однозначністю приписів, в яких конкретно визначається поведінка об'єкта управління. Виконавцю не надається вибору: він зобов'язаний точно виконати те, що йому вказано суб'єктом управління. Разом з тим інколи вищий орган може розширити повноваження нижчої ланки, суворо визначаючи межі її дії та надаючи їй право по-своєму застосувати встановлені норми.

Доручальні методи практикуються переважно в сфері взаємовідносин вищих органів з нижчими. Суб'єкт управління може доручити нижчій ланці виконання таких функцій, які не входять до компетенції останньої. На відміну від категоричних, доручальні методи, приписуючи певні дії, не встановлюють порядку їх здійснення, вирішення того чи іншого питання може бути передано на розгляд виконавця.

Адміністративні методи рекомендаційного характеру реалізуються у такій формі, як поради об'єктові управління щодо доцільності тих чи інших його дій. При цьому об'єкту надається можливість самостійного вибору шляхів та способів виконання рекомендацій з урахуванням умов функціонування та фактичних обставин.

Диспозитивні адміністративні методи використовуються для надання керованим права за взаємним узгодженням самим визначати свої повноваження та обов'язки, пов'язані зі здійсненням припису суб'єкта управління.

Разом з тим, якщо керівник надмірно захоплюється саме адміністративними методами, це може призвести до таких негативних явищ, як придушення ініціативи і підприємливості, пригнічення самостійності мислення, пасивне очікування вказівок замість можливості оперативного реагування на зміну умов діяльності.

4.3. Організаційні методи

Під організаційними розуміються методи впливу на структурну побудову системи з метою надання їй властивостей налагодженого механізму, здатного функціонувати найбільш раціонально (рис. 11).

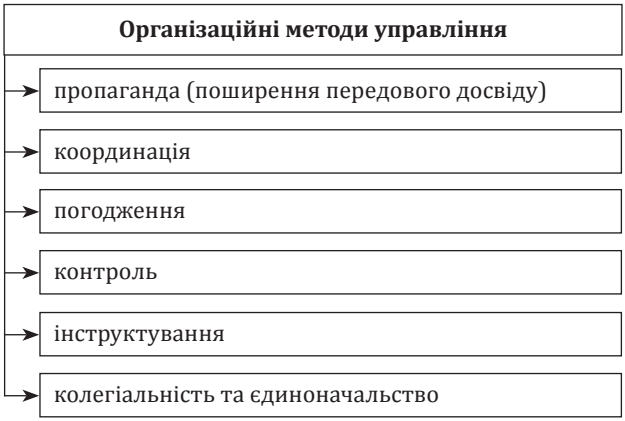


Рис. 11. Класифікація організаційних методів управління

Організаційна структура системи структурних підрозділів – це, перш за все, склад відповідних підрозділів (служб), їх взаємозв'язки по «вертикалі» та «горизонталі». Її удосконалення передбачає забезпечення відповідності організаційної структури основним функціям, які реалізуються системою, а також економічності апарату,

його раціональної побудови. Організаційні методи є засобом досягнення такої мети. У процесі реалізації кожен із них перетворюється на певний напрям організаційної діяльності.

Можна виділити два основні напрями організаційного впливу на структуру апарату управління: якісний, тобто пов'язаний зі зміною змісту діяльності підрозділів, організацій; кількісний, тобто спрямований на визначення числа та штатної належності організацій та їх структурних ланок. Організаційна структура того чи іншого апарату управління залежить від низки чинників, але передусім – від виконуваних функцій.

Доведення структури системи до відповідності функціям, що реалізуються, – одне з центральних питань управління. Удосконалення структури розпочинається із з'ясування призначення діяльності системи в цілому та визначення специфічних функцій її ланок, способів зв'язку та взаємодії між ними. Зв'язок та залежність структури апарату від змісту його діяльності виявляються у тому, що зміна функцій обумовлює перебудову структури.

Однак, як і будь-яка форма, структура консервативна в тому розумінні, що не перебудовується одразу зі змінами змісту діяльності. Тому в управлінні важливу роль відіграє постійне спостереження за тими чи іншими трансформаціями з метою своєчасного внесення структурних коректівів. Отже, вплив на організаційну структуру є необхідним процесом, оскільки лише при її відповідності реальним умовам можна найбільш раціонально використовувати сили та засоби.

Важливим напрямом вдосконалення оргструктури є також розробка функціональних обов'язків різних категорій працівників та пов'язане з цим визначення прав та відповідальності певних посадових осіб.

Раціональна побудова організаційної структури вимагає науково обґрунтованих нормативів штатної чисельності апаратів та служб, оптимізованих норм керованості, доцільного співвідношення різних категорій працівників. Оптимізація штатів апарату управління може здійснюватись шляхом об'єктивно обґрунтованого визначення мінімально необхідної чисельності персоналу працівників, здатного забезпечити в повному обсязі якісне виконання покладених на нього функцій. Розрахунки штатної чисельності повинні здійснюватись на основі досвіду передових підрозділів та працівників, враховувати прогресивні напрями вдосконалення їх роботи – завдяки впровадженню ефективних технічних засобів та науковій організації праці.

4.4. Економічні методи

Головна сфера застосування економічних методів – управління виробництвом, де вони виступають як способи реалізації вимог економічних законів. Основою змісту методів, що розглядаються, є економічний розрахунок, який здійснюється в двох формах: прямого централізованого розрахунку та господарського розрахунку. Прямий економічний розрахунок базується на централізованому розподілі та перерозподілі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з метою досягнення ефективності суспільного виробництва. Господарський розрахунок ґрунтується на товарних відносинах, з урахуванням нового соціального змісту та використання вартісних показників.

Існують такі види економічних методів: заробітна плата; премія; прибуток; матеріальна допомога; кредит; госпрозрахунок; субсидія; ціна; інші.

Економічні методи застосовуються головним чином в управлінській діяльності підрозділів державної служби охорони, які забезпечують збереження власності на об'єктах народного господарства. Економічна ефективність діяльності цієї служби може визначатися через відношення загальної вартості матеріальних збитків від злочинних посягань, які були попереджені, до суми затрат на збереження матеріальних цінностей.

Економічні методи дозволяють більш раціонально використовувати ресурси. Щоб підвищити можливість економічних важелів у невиробничій сфері, зокрема в управлінні органами внутрішніх справ, треба знати характер та особливості вияву економічних законів у діяльності відповідних служб та підрозділів, специфіку взаємодії останніх зі системою економіки. Тільки з урахуванням цього можливе успішне застосування економічних методів.

Аналіз діяльності організації з економічних позицій умовно має два аспекти. Перший із них пов'язаний з вивченням питань взаємодії цих органів із народногосподарською системою, визначенням їх місця в ній.

Інший аспект передбачає визначення питань економічного обґрунтування безпосереднього ресурсного (фінансового, матеріального, технічного) забезпечення, застосування категорій економічної ефективності для оцінки роботи їхніх служб та підрозділів.

4.5. Соціально-психологічні методи

Ефективність діяльності організації залежить не тільки від організаційного, інформаційного, технічного, кадрового та іншого

забезпечення, а й від характеру соціально-психологічних відносин, що складаються у колективі. Як відомо, соціально-психологічні відносини характеризуються спільністю мети трудової діяльності, організаційною оформленістю, спільною громадською роботою, будуються на основі взаємодопомоги та співробітництва. Тому соціальний розвиток колективу є одним з резервів підвищення ефективності та якості роботи. Важливе значення мають соціально-психологічні методи управління, які розподіляються на такі види (рис. 12):

- метод професійного відбору;
- методи психологічного стимулювання (мотивації);
- методи комплектування малих груп і колективів;
- методи гуманізації праці.

Соціально-психологічні методи управління покликані впливати на стосунки між людьми, сприяти створенню в колективі найсприятливішого психологічного клімату. Ефективна трудова діяльність



Рис. 12. Типи соціально-психологічних методів управління

колективу багато в чому залежить від неформальних взаємостосунків його членів. Неформальна структура колективу може сприяти успішному функціонуванню системи, а може, навпаки, стати перешкодою. Тому об'єктом застосування соціально-психологічних методів переважно є неформальні стосунки, розумний і вмотивований вплив на які забезпечує згуртовану, дружну роботу колективу.

Психологічна сумісність працівників, у свою чергу, визначається спільністю їх інтересів, потреб, професійним рівнем та ставленням до праці. Такі чинники повинні враховуватися при формуванні колективу, особливо при створенні малих груп, для виконання тих чи інших службових завдань.

Важливим комплексним методом управління є соціальне планування. Головна його мета – вдосконалення соціальної структури ланок цієї системи, зближення кваліфікації різних категорій працівників, підвищення загальноосвітнього та професійного рівня особового складу, розвиток його трудової та громадської активності, поліпшення умов праці, побуту та відпочинку.

Однорідність соціального складу, спільність мети, характеру праці, однаковий рівень професійної та освітньої підготовки – все це сприяє згуртуванню колективу. Соціальне планування багато в чому пов'язане з відбором, розстановкою, навчанням та вихованням кадрів, з формуванням у працівників наукового світогляду, розвитком творчої ініціативи працівників.

Отже, існують різні методи управління. При цьому, як бачимо, кожен з них має свої як позитивні, так і деякі негативні сторони. Найкращим варіантом є такий, коли керівник використовує методи комплексно, так, щоб у діяльності суб'єкта управління саме позитивні риси методів доповнювали одна одну.

Назагал усі методи – об'єктивно обумовлені, тобто є залежними від соціально-економічного устрою суспільства, конкретно-історичних умов його розвитку, характеру керівника, вирішуваних завдань та ін. Але було б неправильно применшувати роль суб'єктивного чинника, оскільки від компетентності керівника, наукової підготовленості, професійних знань та практичних навичок, від вміння передбачати наслідки управлінських рішень багато в чому залежить правильне застосування конкретного способу, методу впливу.

Наприклад, довільне впровадження того чи іншого методу управління там, де об'єктивно вимагається застосування інших методів, неминуче може викликати негативні наслідки.

Метод управління як спосіб впливу тісно пов'язаний з компетенцією організації, яка визначається, як правило, правовими нормами. Відомо, що до компетенції організації включаються його завдання, функції, а також повноваження, які конкретизують способи впливу на керовані системи чи конкретні об'єкти.

На вибір методів управління в сучасних умовах значний вплив мають новітні технічні досягнення, які допомагають широко впроваджувати найбільш прогресивні організаційні форми управління, що дають можливість маневрувати матеріальними, трудовими, фінансовими та іншими ресурсами.

Ефективність того чи іншого методу залежить, звісно, від ситуації та умов, у яких він застосовується. Методи та засоби, котрі з успіхом можуть бути використані там, де професійний рівень працівників відносно низький, будуть зовсім неефективними в колективі, де зібрані люди широкого кругозору, ерудовані та ініціативні. Навіть в одному і тому ж колективі одні потребують незалежності в діях, самостійності, інші, навпаки, полюбляють, щоб їх «водили за руку». Одним досить дати завдання у формі поради, прохання, щоб вони його виконали, іншим – необхідний наказ керівника.

Для керівника дуже важливо правильно обирати та комплексно застосувати методи управління, враховуючи ділові та особистісні якості кожного підлеглого, склад колективу, його соціально-психологічний стан. Методи управління не є ізольованими один від одного, а тісно пов'язані між собою, утворюють єдину систему, сукупність способів впливу керуючої системи на керовану для досягнення мети. Тому саме комплексне використання методів управління може дати найбільший ефект.

Знання та розуміння методів управління дадуть можливість правильно, з найбільшою ефективністю використати їх у практичній роботі. Важливо вміти застосовувати методи управління комплексно, враховуючи ситуацію, склад колективу та характер завдань, що стоять перед організацією. А правильне, раціональне управління – гарантія досягнення тих результатів діяльності, які очікуються.

5. Методи навчання персоналу

Навчання персоналу – це розвиток професійних знань, умінь і навичок співробітників з урахуванням цілей відповідних підрозділів, які, у свою чергу, визначаються стратегією компанії. Благополучна, стабільна організація думає про своє майбутнє, готова вкладати в нього кошти.

Сучасні організації використовують велику кількість методів розвитку професійних знань і навичок своїх співробітників. Усі методи навчання можна поділити на дві великі групи (рис. 13):

– навчання на робочому місці;
– навчання поза робочим місцем.

Методи професійного навчання персоналу організації	
Навчання на робочому місці	**Навчання поза робочим місцем**
– аналіз робочих дій і процедур – інструктаж на робочому місці – наставництво – розширення кола обов'язків – передача повноважень – (делегування) – демонстрація прийомів роботи – передача досвіду – ротація – чергування робочих операцій – метод ускладнених завдань – навчальне заміщення – спеціальний набір завдань – підготовка і розвиток робочої команди – консультування	– лекція – дискусії і обговорення – дистанційне навчання – ознайомлення з досвідом інших підприємств – розгляд практичних ситуацій (кейсів) – ділові ігри – моделювання ситуацій – семінари, виставки, симпозіуми – тренінги – рольові ігри – самостійне навчання – участь у виставках і інших заходах як представника – участь у навчальних програмах – участь у проєктах

Рис. 13. Класифікація методів навчання персоналу

Так, навчання ***на робочому місці*** передбачає безпосередню просвіту працівників компанії без відриву від виконання функціональних обов'язків. Тому воно є менш фінансово затратним, проте оперативним і входить у виробничий процес. Найбільш доцільно застосовувати таке навчання для формування знань, умінь та навичок, які необхідні для виконання професійних завдань; а також у разі, якщо організація має достатню кількість працівників з подібними потребами у підготовці та наявність достатньої кількості спеціалістів, що можуть надати кваліфіковану допомогу у вишколі персоналу.

Серед зазначених методів найважливішими є наставництво, інструктаж на робочому місці, ротація та метод ускладнених завдань.

Суть ротації полягає у тому, що працівника переводять на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду, зазвичай на термін від декількох днів

до декількох місяців. Широко застосовується організаціями, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння кількома професіями.

Метод ускладнених завдань передбачає виконання спеціальної програми робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширенням завдань та підвищенням складності. На завершальному етапі новий працівник вже самостійно виконує поставлені перед ним завдання.

Проте навчання на робочому місці в багатьох випадках є недієвим для формування нових знань, оскільки воно не дає можливість працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку. Саме тому для вирішення цієї проблеми слід застосовувати другу групу методів професійного навчання – методи навчання поза робочим місцем. При цьому навчання працівників відбувається за межами організації з використанням відповідного професійного забезпечення, яке відсутнє на робочому місці. Процем навчання в такому випадку краще організований та спланований.

Розглянемо основні методи навчання ***поза робочим місцем.***

Так, залежно від цілей і можливостей конкретної організації навчання може бути вузькоспеціальним (професійним) і корпоративним, проходити у формі лекцій, семінарів, мінілекцій. Лекції відносять до традиційних методів навчання, за допомогою якого працівники можуть засвоїти якомога більше та ґрунтовніше необхідного професійного матеріалу за певний період часу.

Разом з ними активно залучають й активні (інтерактивні) методи навчання персоналу, де працівники можуть застосувати отримані теоретичні знання в практичних ситуаціях і тим самим формувати необхідні професійній вміння й навички, – це ділові ігри, кейси (розгляд практичних ситуацій), тренінги, демонстарції, відеоуроки та ін.

– ***Кейс-метод, або кейс-стаді*** (з англ. *cose* – випадок) – один з методів активного навчання, почав застосовуватися в професійній підготовці ще на початку XX століття. Сутність методу зводилася до того, що учень повинен був описати конкретну ситуацію, що виникла в його практичній діяльності, потім дати аналіз цієї проблеми і рекомендації щодо її розв'язання або подолання. Спочатку кейс-метод використовувався головно для підготовки фахівців у галузі медицини і права. Однак сьогодні, коли ефективність цього методу для професійної підготовки навчання фахівців у практичній сфері діяльності є загальновизнаною, він знаходить широке застосування і в інших галузях професійної діяльності.

Така форма професійної підготовки дає змогу успішно:

– оволодіти навичками і прийомами аналізу ділових ситуацій;

– відпрацювати вміння черпати додаткову інформацію, необхідну для уточнення початкової ситуації;

– набути навичок застосування теоретичних знань для аналізу прак- тичних проблем;

– наочно уявити особливості прийняття рішення в ситуації невизначеності, а також різні підходи до розробки плану дій, орієнтованих на кінцевий результат;

– набути навичок ясного і точного викладу власної точки зору в усній і письмовій формі;

– виробити вміння переконливо обґрунтовувати і захищати свою точку зору;

– опанувати навички критичного оцінювання точки зору інших;

– навчитися приймати самостійні рішення на основі групового аналізу ситуації;

– навчитися отримувати користь зі своїх і чужих помилок, спираючись на дані зворотного зв'язку.

Найкращий варіант кейсу – той, який взятий із реального бізнесу, є правдивими. Важливо також, щоб ця ситуація відповідала чітко поставленій меті навчання, мала відповідний рівень складності, була актуальною, ілюструвала типові ситуації, розвивала аналітичне мислення, мала кілька варіантів вирішення.

Порядок роботи включає такі етапи:

1. Всім учасникам заняття дають письмовий опис ділової ситуації (для ознайомлення зі ситуацією виділяється приблизно 3–5 хвилин залежно від складності кейсу).

2. Учасники ставлять керівнику питання з метою прояснення ситуації і отримання додаткової інформації, які фіксуються на дошці для подальшого обговорення (залежно від сценарію заняття кількість питань може бути обмежена – скажімо, по одному питанню від кожного учасника).

3. Для вирішення проблеми і підготовки виступу дається час, тривалість якого також залежить від складності проблеми (приміром, 10–20 хвилин).

4. Кожен з учасників представляє свій варіант вирішення у вигляді усної доповіді (бажано встановити регламент виступу). Якщо учасників багато, то групу можна розбити на кілька невеликих підгруп, і від кожної з них виступає один представник.

5. Учасники заняття можуть ставити доповідачеві питання, на які він повинен відповісти, чи вносити заперечення, які він повинен або довести, або спростувати.

6. Кожен варіант рішення фіксується на окремому аркуші паперу (для зручності подальшої роботи з ними і підведення підсумків).

7. Наприкінці, коли виступили всі учасники, керівник організовує обговорення запропонованих варіантів рішення і узагальнює отримані результати.

Наведемо кілька прикладів.

Ситуація 1

Вам пропонують обрати собі заступника. Кандидатури вирізняються такими особливостями взаємин з вищим керівництвом:

А. Перший швидко погоджується з думкою чи розпорядженням начальника, прагне чітко у визначені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, зацікавлено і відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але лише в тому разі, якщо керівник є авторитетом для нього.

В. Третій має багатий професійний досвід і знання, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але іноді важко йде на контакт.

Г. Четвертий дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Завдання: Вам необхідно вибрати певний варіант рішення й обґрунтувати його.

Ситуація 2

Підлеглий ігнорує Ваші поради та вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, що Ви йому говорите. Як Ви будете діяти з цим підлеглим надалі?

А. З'ясувавши мотиви завзятості, вживу звичайних адміністративних заходів покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на розмову, намагатимусь знайти спільну мову, налагоджуватиму діловий контакт.

В. Удамся до активу – хай зверне увагу на його поведінку і вживе заходів громадського впливу.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не робив я сам помилок у стосунках з цим підлеглим, потім вирішу, як вчинити.

Завдання: Вам необхідно вибрати певний варіант рішення й обґрунтувати його.

Ситуація 3

На підприємстві «Навколо світу» керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє

їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.

В іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Завдання:

1. Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях.

2. Чи правильно провадять керівники політику стосовно підлеглих?

– ***Ділові та навчально-рольові ігри***

Використання ділових і навчально-рольових ігор забезпечує для учасників занять досягнення таких позитивних результатів:

– учасники одержують і засвоюють велику кількість інформації на конкретних прикладах, що сприяє опануванню ними навичок прийняття конструктивних рішень;

– змінюється мотивація учасників гри до засвоєння інноваційних знань;

– зростає самооцінка учасників гри, а для тих, у кого на початку гри самооцінка була завищеною, вона стає більш адекватною;

– накопичений в процесі гри досвід дає можливість правильніше оцінювати можливі реальні ситуації;

– у процесі гри реалізується системний підхід до вирішення поставленої проблеми, оскільки можна прослідкувати перебіг самого вирішення від початку до кінця в умовах «стислого часу».

Запропоновані ігри мають розвивальний, навчальний та ігровий характер, спрямовані на розвиток навичок індивідуального і колективного прийняття рішення в умовах конструктивної взаємодії та співпраці.

– ***Метод «мозкового штурму»***

Цей метод вперше застосовано в США наприкінці 30-х років минулого століття, а остаточно він оформився і став відомий широкому колу фахівців з виходом у 1953 р. книги А. Осборна «Керована уява», в якій описано принципи й процедури творчого мислення.

За своєю метою гра є універсальною:

– *дослідницькою* (допомагає вирішувати нові проблеми);

– *навчальною* (покликана навчати керівників і фахівців ефективних методів роботи);

– *розвивальною* (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування).

Під час проведення мозкової атаки збігаються інтереси різних груп. Керівник прагне створити всі умови для продуктивного розв'язання проблеми. Експерти – учасники мозкової атаки прагнуть висунути ідеї – «ключі» для вирішення проблеми. Виникає змагання експертів. Часто вони свідомо або несвідомо намагаються «притінити» інші ідеї, а відтак дезорганізувати гру. Тому головне завдання керівника заняття полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри включають такі етапи:

– на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);

– заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;

– всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);

– всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично є незалежні один від одного;

– синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;

– на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді.

Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри:

У грі застосовується імітаційна модель процесу мозкового штурму:

а) постановка і вибір проблеми;

б) генерація ідей;

в) синтез ідей;

г) критика ідей;

ґ) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «Мозкова атака»:

Етап 1. Постановчий.

1.1. Введення у гру.

1.2. Мобілізація групи.

1.3. Постановка проблеми.

1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

2.1. Генерація-розвідка.

2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

3.1. Синтез ідей.

3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

4.1. Критика ідей.

4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний.

5.1. Прийняття рішення.

5.2. Конструктивне опрацювання.

5.3. Аналіз гри. Мобілізація учасників гри.

Перед початком гри, що потребує високого інтелектуального напруження, керівник мусить створити достатньо комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.

Спершу треба створити якнайкомфортніші умови для проведення гри: провітрити приміщення, зробити достатнім освітлення, обладнати аудиторію необхідними технічними засобами, встановити відповідний світловий і музичний фон; зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами; якщо дозволяють можливості – поставити прохолодні напої.

На початковому етапі необхідно створити добрий емоційний фон за допомогою різних прийомів:

– розповісти жарт, анекдот;

– провести комплекс вправ для працівників розумової праці (5–8 хв);

– провести комплекс дихальних вправ, використавши елементи хатха-йоги;

– провести мікросеанс аутогенного тренування із заключною фазою на мобілізацію.

На заключному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому емоційному контакті з групою і розпочати постановку проблеми.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як активізувати роботу тих учасників, що навчаються?», «Підвищення ККД розумової праці», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. У постановку проблеми входить декілька елементів:

1. Аналіз ситуації:

а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;

б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;

в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації:

а)чіткий опис суперечності між засобами і метою;

б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.

3. Побудова проблеми:

а) виділення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;

б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;

в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. Кваліфікація проблеми, тобто належність її до певного типу:

а) *за функціональним критерієм* – аналітична або конструктивна;

б) *за значенням* – стратегічна (ключова) або тактична;

в) *за джерелом* – наслідок помилок людей або самого розвитку системи;

г) *за ступенем розв'язання* – та, яку можливо вирішити (власними силами або за допомогою зізовні), і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення на даному етапі розвитку системи навіть за допомогою ззовні);

ґ) *за структурою* – складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;

д) *за періодичністю* – регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;

е) *за ступенем проблемності* – науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри.

Найважливіша роль у мозковій атаці – роль ведучого. Як правило, ним є керівник заняття, тому що його головне завдання – забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він має доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

Ведучий керує всім перебігом гри, а саме: навчає учасників правил мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підбиває підсумки гри.

Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіцит часу на його вивчення.

Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків, які вирішують при цьому якісно різні задачі.

Перша ігрова група – група управління – безпосередньо підпорядковується керівнику-ведучому і виконує такі функції:

– організовує умови проведення мозкової атаки;
– здійснює підбір групи генераторів і аналітиків;
– відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон і т. д.);
– підбиває підсумки і бере участь в аналізі гри.

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар – загалом до 5–7 чоловік.

Друга ігрова група – група генераторів ідей. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. Вони мають бути оптимістичними з розвиненим художнім мисленням. У групу має входити не менш ніж 6 чоловік. Верхня межа – 30–40 осіб, і всіх керівник має добре бачити.

Усередині групи генераторів немає функціонального розподілу.

Можливе надання кожному учаснику такої команди певного номера.

Третя ігрова група – група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків – виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами

ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т. ін. Таким чином, головне в аналітиці – розвинене логічне мислення. В цій групі можуть перебувати 5–15 чоловік.

Так, у результаті проведення такої роботи в учасників мозкового штурму створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення.

Актуальними та популярними зараз є різні варіанти ***вебінарів****.

Зв'язок між учасниками та тренерами підтримується через Інтернет після заходження на сторінку інтерактивного класу (кімнати вебінару).

Учасники мають можливість чути і бачити тренера, задавати питання (в чаті або через голосовий зв'язок). На екрані можуть транслюватися презентації, інтернет-посилання, ведучий може використовувати інструменти віртуальної білої дошки, проводити опитування в режимі реального часу, учасники можуть працювати в групах і т.ін. Після завершення заходу залишається запис, який також можна використовувати для навчання (рис. 14).



Рис. 14. Процес проведення вебінару

Відповідно, за допомогою цього методу можна здійснювати обмін інформацією, досвідом, налагоджувати професійні зв'язки як в Україні, так і поза її межами.

Особливим видом навчання є самоосвіта, тобто самостійне навчання працівників.

Слід зауважити те, що вибір методів навчання, в першу чергу, повинен залежати від конкретної ситуації і можливостей організації. Також вони мають відповідати поставленим цілям і задачам навчання.

---

* Вебінар (з англ. *webinar*, від *web-based seminar*) – онлайн-семінар, що організований за допомогою web-технологій в режимі прямої трансляції.

6. Методи оцінки персоналу

Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівників до виконання того виду діяльності, за яку вони несуть відповідальність, а також виявлення рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку і кар'єрного росту. Так, оцінка персоналу – це цілеспрямований технологічний процес визначення рівня вираженості компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, а також виявлення шляхів і способів розвитку цих компетенцій до рівня, що вимагаються на конкретній посаді в конкретній організації (рис. 15).



Рис. 15. Елементи оцінювання персоналу

Процес оцінювання

I. Рівень визначення стратегії проведення оцінки персоналу

Визначення цілі оцінки → аналіз ситуації → визначення суб'єктів і об'єктів оцінки → вибір технології оцінки.

II. Рівень реалізації процесу оцінки

Підготовчий етап → проведення оцінки → опрацювання й аналіз результатів → зворотний зв'язок для учасників і замовників оцінки.

Для ділової оцінки персоналу використовують різні методи, зокрема:

- Асесмент – центр;
- метод « 360 градусів»;
- KPI;
- метод експертних оцінок;
- метод управління за цілями (MBO);
- біографічний метод;

– анкетування;
– тестування;
– спостереження;
– співбесіда;
– вирішення кейсів;
– ділова гра;
– критичний інцидент;
– самозвіт.

Залежно від специфіки організації, запиту замовника, часових та фінансових обмежень й можливостей використовується той чи інший метод оцінки (рис. 16). Також можливий варіант застосування одразу кількох методів.

Пропонуємо розглянути найактуальніші методи оцінки персоналу.

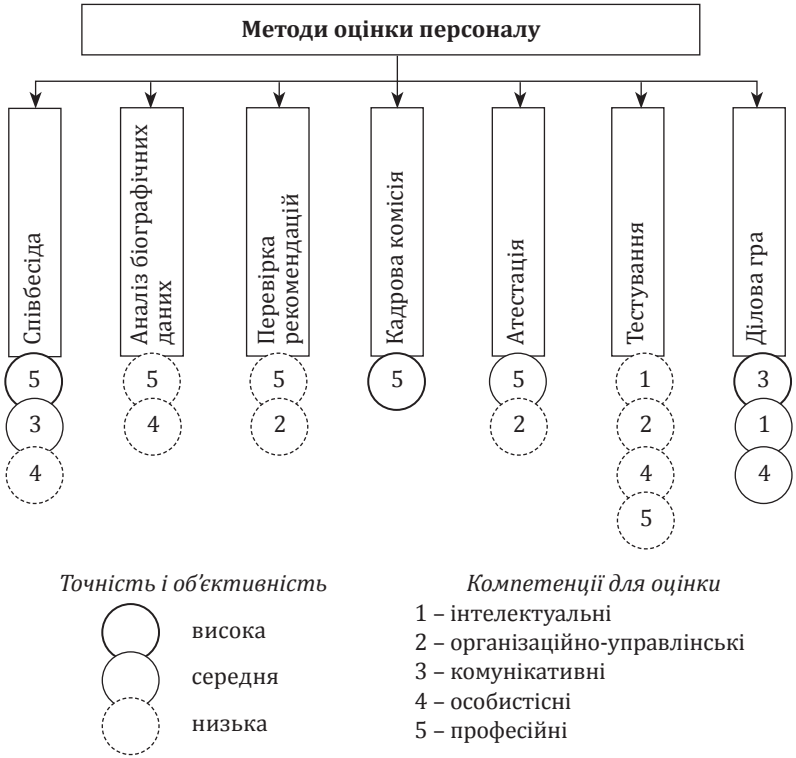


Рис. 16. Особливості методів оцінки персоналу

Традиційна технологічна схема проведення експертної оцінки включає в себе низку структурних елементів, зображених на рис. 17.

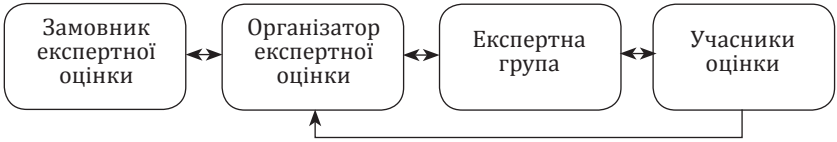


Рис. 17. Схема здійснення експертної оцінки

Починається з формування замовлення на її проведення. Замовником цієї оцінки може бути керівник організації чи керівник HR-служби.

Організатором експертної оцінки може бути висококваліфікований спеціаліст у сфері управлінської психології чи управління персоналу. В його компетенцію входить формування експертної групи, що складається з певного числа підготовлених оцінювачів, які працюють з діагностичним інструментом (спеціально розроблена анкета). Опитувальник формується таким чином, щоб робота з ним не вимагала спеціально тривалої підготовки експертів-оцінювачів і дозволяла отримати достатньо великий обсяг інформації при відносно нечисленній групі експертів. Опитувальник являє собою набір якостей, що відображають різні аспекти діяльності працівників. Практика показує використання 20–25 якостей в опитувальнику для оптимального оцінювання.

Експертний опис допомагає реалізувати кілька діагностичних завдань:

– виявити самооцінку;
– зіставити самооцінку з експертним профілем;
– визначити еталонні вимоги до досліджуваного в умовах конкретної діяльності;
– порівняти експертні і власні дані з еталоном.

На основі порівняння трьох профілів – еталонного, експертного та індивідуального можна описати загальний психологічний портрет учасника оцінки і дати відповідні рекомендації.

Важливим продуктом експертного опитування є індивідуальні висновки (характеристики), які складаються на основі комп'ютерного та аналітичного опрацювання даних.

Перша частина експертного висновку включає:

– особистий профіль – складається на основі результатів заповнених бланків самих досліджуваних;

– експертний профіль – створюється на основі середньовиведеної експертної оцінки після опрацювання заповнених бланків експертного опитування, що стосується конкретної особи;

– еталонний профіль – визначається на основі результатів опитування експертів – працівників тієї ж організації, які заповнюють бланк експертної оцінки, але вже із інструкцією, щоб позначити оптимальний рівень прояву вказаної якості у працівників організації. Після опрацювання даних різних експертів виводиться середня оцінка по кожній якості і визначається стандартне відхилення. Вищі показники за середню оцінку величини стандартного відхилення дають верхню межу еталонного профілю, менші середнього – низькі показники еталонного профілю.

Друга частина експертного висновку – текстова – містить коротку психологічну характеристику сильних сторін і проблемних ділянок, а також персональні рекомендації для кожного оцінюваного.

Рекомендації складаються на основі критеріїв, до яких входять:

– рейтинг;

– рівень самооцінки;

– відповідність наявних професійних та особистісних якостей управлінському рівню, що займає особа;

– відповідність професійних та особистісних характеристик специфіці професійних та посадових обов'язків, які виконує особа.

Наступним найпоширенішим методом оцінки персоналу є **метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO)**. Здійснення оцінювання методом МВО полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період зазвичай збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топменеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки МВО, включають таке: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо.

Метод орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, що дозволяє максимальною мірою задіяти потенціал кожного працівника, що надалі буде сприяти успіху підприємства. Так, запровадження на підприємствах України методу МВО дозволить підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод рекомендовано використовувати на підприємствах, де інтенсивно запроваджуються інновації.

Будь-яка організація ставить перед собою певні стратегічні цілі. Для їхньої реалізації необхідно стратегічні цілі представити у вигляді більш конкретних тактичних цілей і завдань. Це можна здійснити за допомогою виділення так званих критичних факторів успіху. Вони й повинні стати основою для розробки KPI. Критичними факторами успіху практично для всіх компаній є надання висококваліфікованих послуг / продукту (залежно від специфіки), висококваліфікований і мотивований на досягнення результату персонал.

Система показників Key Performance Indicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного зі звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання. Так, в основі розробки KPI лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються. Створення показників ефективності повинні бути такими, яких можна визначити і порівняти. Для цього кожен показник має назву, визначення, встановлений метод для вимірювання і порівняння, цільовий показник. Необхідно також пам'ятати, що KPI потрібен і для того, щоб мати можливість керувати процесом і вносити в нього корективи.

«360 градусів» (кругова оцінка) – отримання даних про дії спів- робітників у реальних робочих ситуаціях та про виявлення ділових якостей. Ця оцінка пов'язана з професійним і кар'єрним розвитком працівника. Застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреб в навчанні, оцінці результатів, створення планів індивідуального кар'єрного росту. Схематично рівні оцінки за технологією «360 градусів» наведено на рис. 18.

Основна мета цього методу – оцінка компетенцій працівника експертами, людьми, які працюють, регулярно взаємодіють і спілкуються з досліджуваним. Для проведення оцінки формується, як правило, робоча група з 10–15 осіб, що представляють такі категорії працівників: керівники, підлеглі, колеги, клієнти (партнери). Дані опитування опрацьовуються й аналізуються зовнішніми експертами (це гарантує об'єктивність, конфіденційність).

Важливий етап проведення оцінки «360 градусів» – зворотний зв'язок. Як правило, працівники отримують зворотний зв'язок у формі індивідуальної бесіди.



Рис. 18. Рівні оцінки за технологією «360 градусів»

Важливо, щоб особа, яка стала об'єктом всебічного вивчення, ознайомилась із результатами.

Така інформація включає відомості про діловий (професійний) потенціал працівників, потреби в навчанні й розвитку, також можна оцінити результати навчання чи пройденого підвищення кваліфікації.

Методика застосовується для:

– визначення потреб у навчанні працівників;

– поточної оцінки діяльності за визначеними критеріями;

– підбору проєктної команди чи виявлення тих працівників, що спроможні працювати над складними проєктами;

– формування кадрового резерву.

За результатами цієї оцінки можна зробити висновок про:

– характер взаємодії між підрозділами, виявлення конфліктних ситуацій;

– те, наскільки особа «вписується» в корпоративну культуру організації;

– те, наскільки адекватна самооцінка особи.

Не використовується для призначення премій чи розробки системи оплати праці.

Основні умови, необхідні для успішного проведення оцінки 360 градусів:

– згуртований колектив, довірливі відносини між працівниками;

– відсутність авторитарного стилю керівництва;

– відсутність явної плинності кадрів (працівники мають пропрацювати не менше 1 року);

– забезпечення анонімності оцінки (впевненість працівників у тому, що їхні оцінки не будуть розголошені);

– попередня пояснювальна робота з працівниками про цілі оцінки (ціль повинна бути сформована перед початком оцінювання і донесена до працівників, поінформованість знизить стрес перед оцінкою і дозволить учасникам вказати об'єктивніші дані);

– обов'язків зворотний зв'язок на основі висновків оцінки;

– обов'язкова реалізація рішень за висновками оцінки;

– результати оцінювання мають бути спрямовані на розвиток.

5 кроків реалізації цього методу:

1) визначити компетенції, на основі яких буде здійснена оцінка експертів, відповідно до вимог посади;

2) створення анонімних електронних чи друкованих анкет для оцінки компетенцій. Кожна компетенція оцінюється в кількох запитаннях. Зручно використовувати шкалу від 1 до 4 балів;

3) повідомлення працівників про проведення оцінки. Необхідно сфор- мувати правильне ставлення до процедури (це оцінювання не для репресій, а для подальшого розвитку працівників);

4) опитування;

5) опрацювання результатів, ознайомлення з ними керівника і самого працівника.

АСЕСМЕНТ-ЦЕНТР – комплексна технологія оцінки персоналу, що включає набір різноманітних методів, в основі якої є спостереження спеціально навчених асесорів (оцінювачів) за поведінкою працівників, яких оцінюють в реальних робочих ситуаціях чи при виконанні ними різних завдань. Зміст завдань відображають основні аспекти і проблеми діяльності в рамках тої чи іншої посади. Це є багаторівнева технологія оцінки особистісно-професійного

потенціалу працівників (рис. 19). Точність та об'єктивність даних результатів (за експертними оцінками складає 75–80%) досягається завдяки цілому ряду методичних, технологічних та організаційних факторів і прийомів.

Основними результатами асесменту можуть бути:

– максимальне наближення до об'єктивної оцінки управлінських компетецій працівників;

– виявлення рівня розвитку головної компетенції працівника;

– сформований кадровий резерв підрозділу;

– підвищення ефективності взаємодії підрозділів;

– визначення групи співробітників, яких слід відправити на курси підвищення кваліфікації та інші програми навчання;

– формування проєктних груп на чолі з менеджерами із числа учасників, які отримали максимальні оцінки;

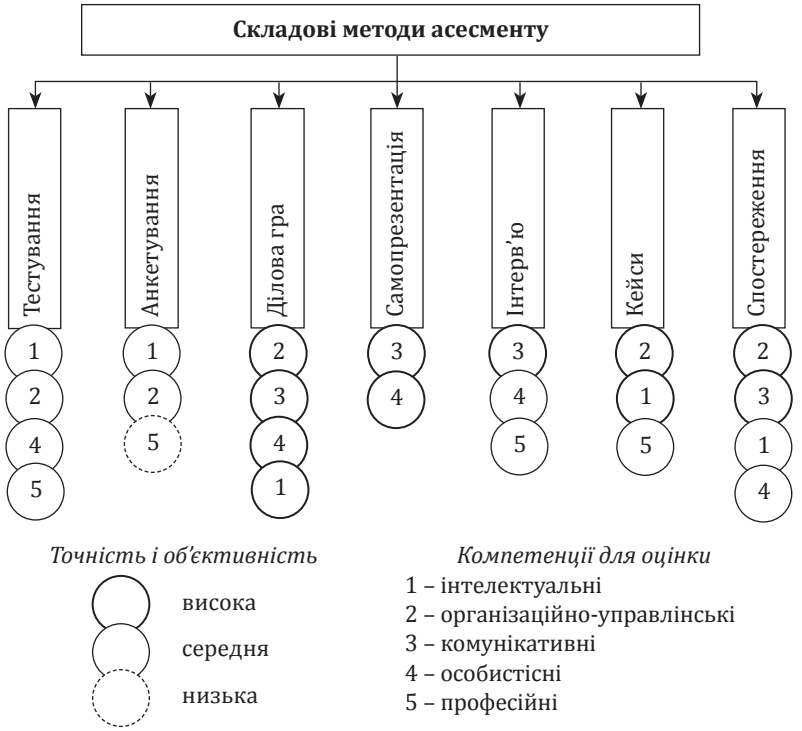


Рис. 19. Оцінювані компетенції працівників

– створення позитивної колективної думки стосовно процедури оцінки й атестації персоналу;

– розвиток лояльності до корпоративної культури організації;

– створення карти індивідуального професійного розвитку і кар'єрного росту працівників;

– визначення психологічного типу, кар'єрних орієнтацій та мотивації.

Основні етапи проведення асесменту:

1) визначення цілей і завдань оцінки з її замовником;
2) розподіл відповідальності та повноважень;
3) розробка чи узгодження моделі компетенцій;
4) формування групи учасників;
5) вибір методів діагностики;
6) підготовка внутрішніх експертів-оцінювачів;
7) проведення програми асесменту;
8) аналіз опрацювання результатів оцінки;
9) підготовка звітів і рекомендацій;
10) проведення зворотного зв'язку;
11) прийняття кадрових рішень.

Тривалість реалізації оцінки персоналу за допомогою Асесмент-центру:

– формування групи учасників оцінки – протягом 1 тижня;

– асесмент (процедура) – 8–10 годин протягом одного робочого дня;

– опрацювання результатів (для 20 учасників) – протягом 2 тижнів;

– індивідуальні співбесіди на основі результатів оцінки (20–30 хвилин на кожного учасника; 30–40 хвилин з безпосередніми керівниками учасників оцінки) – протягом 1 тижня.

Існують також програми асесменту тривалістю 3 місяці, що включають:

– підготовку меморандуму (документа із підставами та описом процедури для поширення всередині організації) – 1-й тиждень;

– проведення аналізу роботи – 2-й тиждень;

– визначення критеріїв – 3–5-й тижні;

– вибір робочих ситуацій, в яких проявляється критерій, – 6–8-й тижні;

– визначення змісту центру оцінки – 7–9-й тижні;

– розробка програми центру оцінки – 10–12-й тижні;

– розробка тренінгу для спостерігачів;

– вирішення всіх питань адміністрування і логістики – 12–14-й тижні;

– проведення тренінгу для спостерігачів;

– навчання рольових гравців;

– проведення першого етапу оцінки (пілотного) – 14–16-й тижні;

– вдосконалення (доопрацювання) наступних оцінок;

– написання звітів – 14–17-й тижні;

– надання зворотного зв'язку;

– розробка процедур валідизації результатів шляхом їх зіставлення з ефективністю наступної роботи учасників (через 1–2 роки).

При підготовці і проведені Асесмент-центру важливо визначити ролі, функції та відповідальність представників організації-замовника та виконавців (табл. 3). Представниками організації можуть виступати її керівники (заступник керівника по персоналу) і працівники HR-служби чи інші спеціалісти, що відповідають за організаційно-технічні питання. В ролі виконавців технології розглядають запрошених спеціалістів ззовні, до яких входить керівник проєкту оцінки, експерти-лаборанти, фасилітатори, психодіагностики.

Таблиця 3

Розподіл ролей, функцій та відповідальності в асесменті

Позиція в ассесменті	**Функції**	**Відповідальність**
1	*2*	*3*
Представник організації (замовник)	– укладення договору на проведення оцінки; – формування складу учасників для оцінки; – узгодження компетенцій для оцінки; – виділення фінансових ресурсів на створення програми оцінки; – підписання акта здачі – прийому виконаних робіт	– якісний підбір учасників ділової оцінки; – виконання фінансових та договірних зобов'язань; – використання результатів оцінки після їх отримання від технологів-ассесорів

Продовження табл. 3

1	*2*	*3*
Керівник проєкту	– складання програми оцінки персоналу; – погодження програми зі замовником; – підписання договору; – визначення складу експертної групи; – координація дій всіх учасників проєкту; – реалізація ключових етапів програми; – здійснення оберненого зв'язку для учасників та замовника	– надання об'єктивної та достовірної інформації для замовника та учасників програми; – збереження конфіденційності результатів оцінки; – дотримання технологічної дисципліни на всіх етапах проведення програми; – забезпечення узгодженості в роботі всіх учасників проєкту
Експерти-спостерігачі	– спостереження і оцінка рівня прояву компетенцій у закріплених за кожним експертом учасників проєкту; – обговорення і узгодження оцінок, виходячи із принципів обґрунтованості кожної оцінки й консесусу; – надання письмових звітів спостереження за кожним учасником програми	– виконання правил і принципів ділової оцінки персоналу; – чітка фіксація поведінкових індикаторів у спеціальних формах для оцінки; – повна й вичерпна аргументація виставлених оцінок; – збереження конфіденційності отриманих результатів
Фасилітатори	– проведення групових вправ; – «запуск» групової активності; – спостереження та оцінка рівня прояву компетенцій у всіх учасників групових завдань; – проведення індивідуальних інтерв'ю	– створення рівних умов для розкриття потенціалу учасників оцінки; – мінімальне втручання в процес генерації ідей учасників програми, – супровід групових процесів

Закінчення табл. 3

1	*2*	*3*
Психодіагности	– організація та проведення тестування й анкетування; – опрацювання й аналіз первинної інформації з оцінки	– забезпечення точності опрацювання та інтерпретації отриманої діагностичної інформації; – передача отриманих результатів керівнику проєкту в установлений термін
Відповідальні за організаційно-технічні питання	– розсилка інформаційних листів всім учасникам програми; – збір підписів учасників ділової оцінки в явочному листі; – підготовка комплектів роздаткових матеріалів, враховуючи кількість учасників проєкту; – забезпечення приміщенням для проведення оцінки (не менше двох аудиторій); – проведення відеозйомки; – організація кава-брейків та обідів	– забезпечення якості організаційно-технічних аспектів проєкту; – своєчасне надання відеоматеріалів керівнику проєкту

7. Управлінські принципи керівника

Визначення й характеристика дій керівника є одним із головних моментів, на якому зосереджується теорія управління стосовно як державного, так і приватного управління. Ми розглянемо кілька підходів до визначення того, що роблять керівники, а згодом проаналізуємо деякі з їхніх дій.

Розвиток адміністративних засад ґрунтувався на аналізі структури і функцій формальної організації. Основоположниками цього підходу були Анрі Файоль у Франції та Лютер Гулік у США.

Анрі Файоль є одним із самих ранніх відомих дослідників, які дали теоретичний аналіз управлінської діяльності.

Він сформулював 14 фундаментальних принципів управління, багато з яких досі використовуються.

Принципи – це об'єктивно обґрунтовані правила або основні положення, якими користуються керівники для досягнення поставленої мети.

1. **Розподіл праці** – спеціалізація дозволяє індивідууму бути більш кваліфікованим і тому більш продуктивним.

2. **Влада** – право давати розпорядження, за допомогою яких має здійснюватись рівнозначна відповідальність за свої дії.

3. **Дисципліна, яка є обачною**, – як щодо керівника, так і співробітників, які повинні слідувати тільки тим розпорядженням, завдяки яким управління забезпечує ефективне керівництво.

4. **Єдність команд** – на противагу концепції функціональної влади Тейлора, теорія Файоля виходить з того, що кожний працівник повинен підкорятися лише одному керівнику, щоб не допускати конфлікту при розпорядженні. Цей принцип, який проголосив Файоль, знайшов чимало прихильників серед керівників.

5. **Єдність спрямованості дій** – люди, які зайняті в одних і тих же сферах діяльності, повинні володіти і однаковими цілями при виконанні єдиного плану.

6. **Підпорядкування особистих інтересів загальному добру** – управління мусить виходити з того, що цілі організації завжди важливіші, аніж особисті.

7. **Винагорода** – заробітна плата являє собою низку систем стимулювання; Файоль зазначав, що вдосконаленої системи стимулювання не існує.

8. **Централізація або децентралізація** – вибір організаційної структури залежить від умов управління і кваліфікації персоналу.

9. **Ієрархія** – вона необхідна для забезпечення одного напрямку дій, але горизонтальні зв'язки є також фундаментальними, оскільки вище керівництво знає, що такі комунікації мають місце.

10. **Порядок** – як матеріальний, так і соціальний порядок необхідні. Перший мінімізує втрати робочого часу і забезпечує раціональне використання ресурсів, другий досягається за допомогою організації справи і відбору персоналу.

11. **Справедливість** – в інтересах справи необхідним є «об'єднання доброти і справедливості в ставленні до співробітників» задля досягнення рівності і лояльності.

12. **Стабільність перебування на посаді** – значною мірою залежить від часу і затрат, які витрачені на навчання менеджерів.

13. **Ініціатива** – давати можливість всьому персоналу демонструвати свою активність (ініціативу), яка є джерелом сили організації, навіть коли це може потягти за собою появу «жертвування гонором задля справи».

14. **Дух організації** – керівник повинен сприяти моральності своїх співробітників і, за словами Файоля, «необхідний справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і нагороджувати кожного за його заслугами без пробудження можливої заздрості і порушення гармонії відносин».

Ключові фактори підвищення ефективності менеджменту в організації:

1. **Субординація та структура**: організація членів команди у зрозумілу ієрархію влади.

2. **Спеціалізація процесів**: закріплення конкретних завдань за профільними фахівцями.

3. **Керований діапазон контролю**: обмеження кількості підлеглих у одного керівника до оптимального мінімуму.

4. **Цільове структурування підрозділів**: групування працівників задля ефективного моніторингу за ознаками:
   - цілі (спільна місія чи кінцевий продукт);
   - технології (спільність робочих процесів);
   - аудиторія (орієнтація на конкретну клієнтуру);
   - локація (територіальне розміщення робочих місць).

На основі цих принципів Л. Гулік визначив дії керівника. До таких видів діяльності він відносив планування, організацію, укомплектування, координацію, звітування і бюджет.

Планування: розробка в загальних рисах того, що слід зробити, а також методів здійснення наміченого з метою досягнення мети, поставленої перед організацією.

Організація: запровадження формальної структури влади, через яку робочі підрозділи впорядковуються, визначаються і координуються для досягнення певної мети.

Керування: безперервне завдання ухвалення рішень та втілення їх в конкретні та загальні накази та вказівки, а також виконання обов'язків провідника організації.

Укомплектування: увесь комплекс функцій із залучення і підготовки кадрів та підтримки сприятливих умов праці.

Координація: охоплює всі важливі обов'язки, що стосуються взаємозв'язку різних частин роботи.

Звітування: інформування всіх, перед ким керівник зобов'язаний звітувати щодо стану справ, бути обізнаним у цьому та інформувати підлеглих через особисті справи, дослідження й інспекції.

Бюджет: уся діяльність, пов'язана з фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та контролем.

Цей підхід до вивчення розвитку і діяльності організацій та управління справляв величезний вплив аж до 1950-х рр.

На противагу підходу з погляду адміністративних засад, у 1930-ті рр. стали визнавати, що організації функціонують не через ієрархічний чи формальний лад, а через неформальні зв'язки та взаємодію груп. Визнання впливу людських взаємин на організації зрештою стало причиною відмови від підходу адміністративних засад.

Честер Барнард вважав, що для того щоб організація могла функціонувати й існувати надалі, від керівника вимагаються три речі:

1. Підтримання організаційного зв'язку.
2. Забезпечення здійснення індивідами основних видів діяльності.
3. Формулювання призначення мети.

Барнард убачав управлінські функції в новій перспективі: «Керівна робота – це не виконання завдань, а особлива діяльність, спрямована на підтримку працездатності організації».

Слід коротко розглянути, що Барнард мав на увазі під тими **трьома функціями, які він визначив для керівника**.

1. Посада керівника потрібна для підтримання необхідного організаційного зв'язку. Ця посада в організації та особа, яка обіймає цю посаду, становлять одну з найфундаментальніших проблем управління.

Завдання організації – дати особі адекватну посаду.

2. Друга функція керівника пов'язана з одержанням послуг чи роботи від індивіда. У цій функції важливий зв'язок індивіда з організацією. Це радше функція управління людськими ресурсами, коли керівник спочатку вводить індивіда в організацію, наймаючи робітників, а потім вчить робітників виконувати необхідну роботу. Цю останню діяльність можна розглядати як соціалізацію індивіда, з метою засвоєння ним цінностей та цілей організації. Особистість індивіда визначається сприйняттям цінностей організації.

3. Третю керівну функцію Барнард розглядає в термінах формулювання призначення та мети. Ця функція базується на взаємодії та співпраці керівників на всіх рівнях організації. Зв'язок цієї функції з комунікаційною функцією дуже тісний, оскільки визначення

і здійснення організаційного призначення спирається на рівень зв'язку в організаційній структурі згори донизу.

Формулювання й визначення мети є широко розгалуженою функцією, керівник є лише її загальною частиною.

8. Класифікація функцій управління

Реалізацію діяльності підприємств і організацій у будь-якій сфері називають функціонуванням, тобто коли відбувається процес планування діяльності (на день, місяць, рік і т.д.), організовуються ресурси, необхідні для виконання планів. У виробничому процесі відбувається перетворення ресурсів і виконання певних завдань. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінити ступінь досягнення поставлених цілей (сформульованих планів) завдяки вирішенню відповідних завдань, ефективність засобів (технологій) їх реалізації, внести певні корективи. Така повсякденна робота передбачає виконання низки конкретних управлінських дій, які на практиці циклічно повторюються, – це функції управління.

Функції управління можна охарактеризувати як вид діяльності, необхідний для організації і керівництва тим чи іншим об'єктом управління. Іншими словами, функції управління – це види управлінської праці, пов'язані з впливом на об'єкт управління, які здійснюються спеціальними прийомами і засобами, а також супутня організація роботи.

Функції управління по-різному виявляються на різних стадіях управлінської діяльності та є діями, спрямованими на вирішення проблеми, яка виникає. При цьому на кожній стадії управління реалізуються всі функції, але провідною з них є однойменна зі стадією, а інші відіграють роль допоміжних. Функції становлять один з основних компонентів, що визначає зміст управління, а стадії – послідовність реалізації функцій у межах одиничного управлінського циклу. Таким чином, процес управління є послідовним ланцюгом циклічно повторюваних функцій – видів діяльності суб'єкта, які визначають зміст управління: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Щодо кількісного складу функцій управління, то серед вчених немає єдиної думки. А. Файоль виділяв п'ять основних функцій управління (передбачення і планування, організація, розпорядження, координація і контроль), С. О'Доннел – шість (планування, організація, керівництво, лідерство, робота з кадрами і контроль), В. Журавель – десять (визначення мети, організація, координація, прийняття управлінського рішення, планування, регулювання, контроль,

робота з кадрами, лідерство і адміністрування), М. Мескон – чотири (планування, організація, мотивація і контроль).

Втім є підстави і для більшої деталізації та класифікації функцій управління на основі суттєвих ознак подібності і відмінності:

– відносна відособленість управлінських дій від інших у процесі управління, певною мірою їх самостійність;

– однорідність управлінських дій за складом, їх взаємопов'язаність і спрямованість на досягнення однієї мети;

– стабільність дій, які включаються до функції управління, тобто вони мають бути не одноразовими, а такими, що періодично повторюються.

У такому разі фахівці пропонують альтернативно виокремлювати: інформаційно-аналітичну функцію, планування організації, функції координації, регулювання, контролю і керівництва.

Інформаційно-аналітична функція включає всі дії щодо оперування інформацією і передбачає збирання, обробку, аналіз і оцінку інформації з метою підвищення ефективності діяльності у певній сфері. Ця функція цілком відповідає зазначеним критеріям: управлінські дії, які її утворюють, відносно відособлені в процесі управління і не є суто технічними. Вони однозначно однорідні, оскільки збирання, обробка, аналіз і оцінювання пов'язані єдиним предметом (інформацією) і спрямовані на досягнення однієї мети – створення умов для реалізації інших функцій управління. Ці дії стабільні, оскільки є атрибутами кожної стадії будь-якого управлінського циклу.

Функція обумовлена тим, що всі операції, дії і заходи в будь-якій організації реалізуються на основі інформації, яка потрапляє із зовнішнього середовища й акумулюється в самій організації. Суб'єкт управління також потребує інформації, яка буде основою для подальших управлінських дій і на стадії прийняття рішення, і на стадії його реалізації. Саме тому інформаційно-аналітичну функцію становлять насамперед дії зі збирання інформації, яка потім підлягає аналізу. Аналіз інформації, в свою чергу, – це емпіричне дослідження, результатом якого є оціночні висновки про ситуацію, що склалася. Інструментами такого дослідження є загальні і спеціальні наукові методи, які дають змогу сформулювати репрезентативні і достовірні висновки, а у випадку, коли не вдається зібрати повну інформацію про ситуацію, – гіпотетичні.

Функція **планування** полягає у визначенні й обґрунтуванні системи в цілому та її окремих ланок напрямів діяльності, цілей і завдань, а також шляхів їх реалізації. Ця функція покликана забезпечити цілеспрямовану діяльність і передбачає формулювання

мети і розробку програми її досягнення. Основою для планування стають результати реалізації інформаційно-аналітичної функції, на базі яких усі суб'єкти управління на всіх рівнях управління визначають і обґрунтовують цілі та завдання, розробляють проєкти планів, що розглядаються і затверджуються в подальшому. Отже, планування реалізується шляхом вибору оптимальних варіантів дій у необхідному напрямі.

Організаційна функція виражається у формуванні і пристосуванні суб'єкта та об'єкта управління до виконання поставлених завдань. Для цього вживають заходів із залучення фінансових, технічних, кадрових та інших ресурсів, а також орієнтують їх на вирішення поставленого завдання. Завдання, які стоять перед організацією, можна успішно вирішити тільки тоді, коли ефективно і правильно використовувати усі ресурси.

Функція координації має забезпечувати узгодженість дій для успішного досягнення мети. В процесі координації насамперед встановлюється і підтримується пропорційність у діяльності різних елементів системи на всіх стадіях процесу управління. Реалізується вона шляхом уточнення функцій, узгодження цілей і завдань, планів і дій. Це один з основних засобів підвищення ефективності діяльності, оскільки дає змогу зосередити зусилля в необхідному напрямі, уникати паралелізму і дублювання.

Функція регулювання реалізується з метою підтримки динамічної рівноваги системи під час діяльності будь-якої організації у будь-якій сфері. Регулювання сприяє адаптації організації до постійних змін ситуації, забезпечує запобігання відхиленням від запланованих дій та їх усунення.

Досить часто функцію регулювання включають до організаційної. Втім слід пам'ятати про суттєву відмінність управлінських дій за кожною з функцій: організаційна функція забезпечує конструювання (створення) системи та підготовку для виконання поставлених завдань, встановлення необхідних для цього відносин між її структурними одиницями, а регулювання спрямовано на своєчасну корекцію дій виконавців. Значну роль при регулюванні відіграє зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки добре налагоджена система обміну інформацією дає змогу не тільки усувати відхилення в діяльності, а й запобігати їм. Регулювання здійснюється здебільшого шляхом розпорядницької діяльності суб'єкта у формі наказів, вказівок, розпоряджень.

Функція контролю – це система спостереження і перевірки для виявлення відхилень від плану досягнення певної мети в процесі

будь-якої діяльності. Невід'ємним складником контролю є облік змін у процесі діяльності.

Підґрунтям для контролю є інформація про функціонування об'єкта управління – про конкретні ситуації, ускладнення, які виникають, про відхилення від заданих дій тощо. Контроль, який має забезпечувати єдність управлінського рішення і його реалізації, спрямовується на підвищення ефективності, оскільки в результаті виявляються не тільки недоліки, але й позитивний досвід, який у подальшому можна поширити в діяльності всієї організації.

Функцію керівництва, яка пронизує всю систему управління, справедливо можна назвати власне функцією управління. Вона відображає відносини між суб'єктом і об'єктом управління як індивідами. В керівництві виявляється людський фактор, що характеризує соціально-психологічний бік управління. Від ефективності виконання функції керівництва залежить рівень реалізації інших функцій управління. Керівне начало підпорядковує увесь процес розробки й прийняття управлінського рішення, супроводжує всі стани управління.

Усі функції однаково важливі для будь-якої організації. Кожна з них має специфічний характер, особливий зміст, і всі вони взаємозумовлені й взаємозалежні. Одна функція впливає на інші і навпаки.

На практиці ми досить часто бачимо підтвердження такої єдності і цілісності. Для того щоб забезпечити майбутнє підприємства (організації), менеджер повинен спланувати діяльність. Сплановану роботу необхідно організувати, підготувати робітників для її виконання. Якість праці значною мірою залежить від спонукальних мотивів, які запропонує менеджер. Нарешті, щоб визначити точність виконання планів, треба проконтролювати процес праці. Таким чином, реалізується взаємозумовленість і взаємозв'язок й усі управлінські функції стають єдиним, цілісним процесом.

Кожна функція управління є життєво важливою для організації. Але функція планування, фактично, закладає основи для реалізації інших функцій і вважається головною, оскільки функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів підприємства. Менеджери вищого рівня більшу частину свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування і контролю; менеджери низького рівня (лінійні) зайняті підбором кадрів та організацією їх роботи. Але на всіх рівнях управління виконуються усі функції, адже будь-якого менеджера оцінюють за двома основними критеріями: результативністю (можливістю

досягти бажаного результату) й ефективністю (можливістю досягти цього результату за найменших витрат).

Крім того, функції управління універсальні для всіх типів організацій незалежно від сфери їх діяльності, тому вони обов'язково присутні в управлінні туризму. Їх вираження в процесі управління в цій сфері має свою специфіку, яка визначається специфікою управління туризму та його відмінністю від класичного управління.

Результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють механізми зацікавленості у виконанні завдань та досягненні цілей. Але забезпечення узаконеного впливу методів управління можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями.

Глава V
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА

1. Управлінська інформація та закономірності її руху

Під управлінською інформацією розуміється сукупність відомостей про призначені процеси, що мають перебіг усередині установи і її оточенні, які становлять основу прийняття управлінських рішень.

Інформація може бути класифікована за низкою позицій, зокрема:

1. **За призначенням** (одноцільова, що зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми, та багатоцільова, яка використовується при вирішенні декількох найрізноманітніших проблем).

2. **За можливістю зберігання** (інформація, що фіксується, може зберігатися практично нескінченно, не підлягаючи при цьому викривленню, про що свідчать написи і малюнки на склі; інформація, що фіксується, використовується в момент отримання; вона також може зберігатися певний час, але при цьому поступово викривляється і зникає).

3. **За ступенем готовності для використання** (первинна інформація являє собою сукупність отриманих безпосередньо з джерела несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, які пройшли через процес попередньої «очистки» і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і засоби їх подальшого застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення).

4. **За повнотою** інформація буває частковою або комплексною (часткова на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією, комплексна дає всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення).

5. **За ступенем надійності** інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений: принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійних відомостей, оскільки наявні засоби не дають змоги цього зробити; неминучими викривленнями при їхній передачі, особливо

в умовах ієрархії управлінської структури; поширенням початково неправдивих відомостей).

Інформація може бути також класифікована за обсягом, джерелом, ростом, засобами передачі і розповсюдження (про останні йтиметься далі).

Дослідження свідчать, що від 50 до 90% робочого часу сучасний керівник витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зібрань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів і т.ін. І це – життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої установи. В таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, тому особи, причетні до неї, часто прагнуть її приховувати, щоб згодом на ній спекулювати – адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку діяльність. Щоправда, так само її дезорієнтує і надлишок інформації, тому завжди необхідно вміти відділити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від даремної.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів. *На першому* відбувається її відбір, що може бути випадковим або цілеспрямованим, вибірковим або суцільним і т.ін.

На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто вливається в ту форму, в якій вона буде доступна і зрозуміла одержувачу (наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо), і відповідно підбирається подібний засіб її передачі (усний, письмовий) за допомогою різноманітного роду штучних сигналів, умовних знаків. Вважається, що при передачі особливо важливої інформації не варто обмежуватися одним каналом – повідомлення за можливості краще дублювати, не зловживаючи, однак, укладанням документів з кожного приводу, інакше потік паперів може «захлеснути».

На третьому етапі відбувається передача інформації, а на верхньому рівні – її отримання, сприймання одержувачем, декодування, тобто розшифровка і осмислення.

Відправник будь-якої інформації завжди чекає, що одержувач якимось чином на неї відреагує і донесе до нього цю реакцію, іншими словами, встановить з ним зворотний зв'язок. Тобто зворотний зв'язок є сигналом, спрямованим одержувачем інформації відправнику, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) в ньому інформації, що міститься.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути свідомим, а тому плануватися заздалегідь, перетворюючись в оптимальну форму, яка відповідає ситуації, можливості сприймання партнером (а не власній вигоді), встановлюватися без зволікання, у відповідь на конкретний сигнал (особливо якщо про нього просять) і характеризуватися доброзичливістю. Сигналами свідомого зворотного зв'язку при усній передачі інформації бувають уточнення, перефразування, узагальнення, вираження почуття. Оскільки такі сигнали можуть бути достатньо слабкими, то за реакцією партнерів потрібно уважно спостерігати.

Тривкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат і завад, що її спотворюють.

До таких перешкод передусім належать стереотипи, тобто сталі думки щодо певних людей і ситуацій, що дозволяють судити про них асоціативно. Схильністю до стереотипів може страждати як відправник інформації, так і її одержувач, тому при здійсненні комунікацій необхідно засвідчитися в реальному розумінні партнерами суті проблеми, а не обмежуватися традиційним питанням «як зрозуміли?», на що звичайно в будь-якому випадку відповідають.

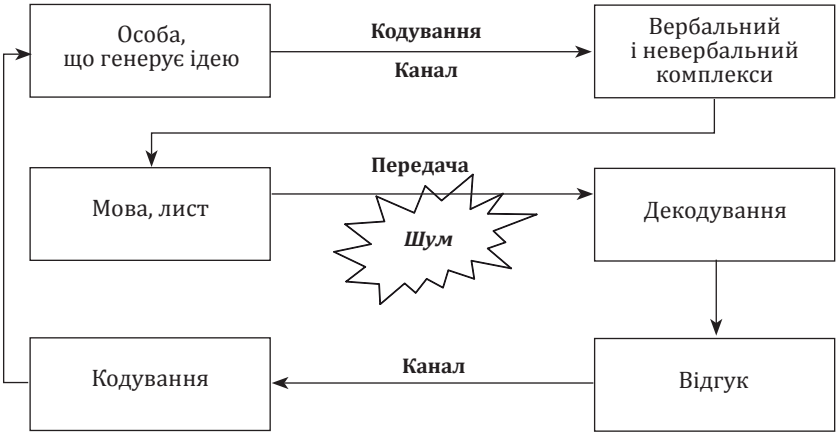
Зазвичай інформація спотворюється внаслідок того, що відправник і одержувач мають різний статус, положення, упереджено ставляться один до одного або до того, про що або про кого йдеться. Звичайно, подібний підхід потрібно рішуче переборювати, проте повідомлення може не сприйматися через відсутність інтересу до нього, нерозуміння його важливості. Цей інтерес слід доводити до відома партнера шляхом пояснення вигоди, яку він може отримати, поставившись до інформації належним чином, а також щодо втрат, пов'язаних з її ігноруванням.

Перешкодою обміну інформацією можуть служити і технічні збої. До них передусім належить неоднакове розуміння символів, за допомогою яких передається інформація, що спричинено відмінностями в організації, спеціальності та кваліфікації працівника, національними особливостями або неналежним знанням мови.

Часто вербальна, тобто за допомогою слів, інформація, що передається, спотворюється невербальними «довідками», котрі також можуть за тих або інших причин сприйматися неоднозначно (в Болгарії, як відомо, заперечення супроводжується кивком голови, що в більшості країн сприймається як знак згоди).

Нарешті, спотворення або втрата інформації відбувається під впливом фізіологічних і психологічних причин: втоми, слабкої

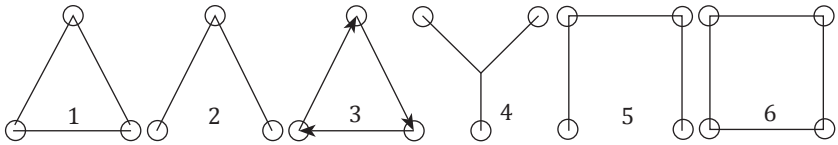
пам'яті, забудькуватості, розгубленості партнерів, їхніх лінощів або, навпаки, імпульсивності, що не дозволяють зосереджуватися, зайвої емоційності, нетерплячості, що виявляється у перебиванні партнера, забіганні вперед, недослуховуванні до кінця, постійному коментуванні почутого. Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією донести її до іншого в повному обсязі, а іншому – відповідним чином її сприймати, що в кінцевому підсумку відбивається на якості управлінських рішень (рис. 20).



Примітка. 1. Передача інформації супроводжується шумом. 2. Суб'єкти між собою можуть мати різні конфігурації цього зв'язку.

Рис. 20. Схематичне зображення процесу передачі інформації

Певною мірою процес обміну інформацією полегшує стислість, лаконічність, ясність та недвозначність повідомлень, в якій би формі вони не передавалися, постійний контроль за їх змістом та засобами передачі й прийому, дублювання усної інформації письмовою, використання паралельних і перехресних інформаційних каналів (рис. 21).



1 – багатоканальний зв'язок;
2 – колесо;
3 – вертушка;
4 – колесо;
5 – ланцюжок;
6 – вертушка.

Рис. 21. Зразки комунікаційних мереж

Існують комунікаційні мережі, що мають вертикальний, горизонтальний і діагональний зв'язок. Видами комунікацій є розмова «особа до особи»; телефонна розмова; особисте послання; діловий лист; статистичні дані. Від різних видів комунікації можна отримати різний ступінь повнотиінформації. Одну зі схем зв'язку відтворено на рис. 22.

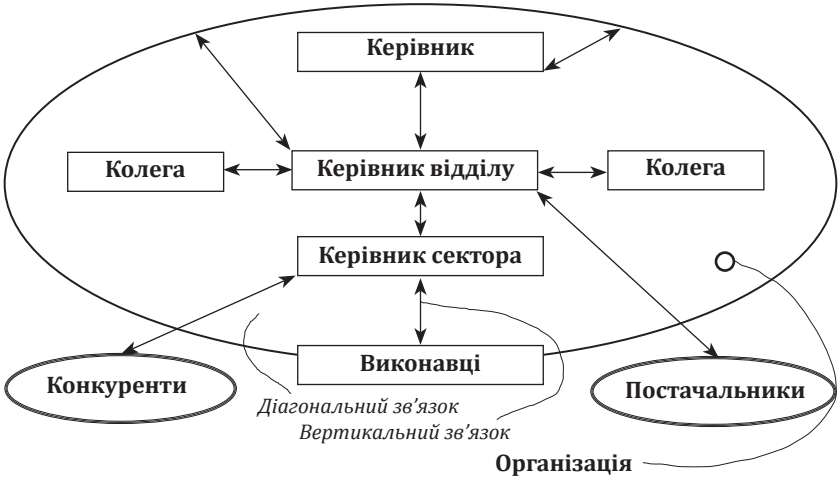


Рис. 22. Комунікаційні мережі з різнонаправленим зв'язком.

2. Поняття інформації та її види

Об'єктивна інформація, без перебільшення, є одним із найважливіших елементів процесу керування. У цьому зв'язку особливої гостроти набуває питання розвитку існуючого інформаційного забезпечення організацій, а також конкретних заходів щодо його подальшого вдосконалення.

В усіх ланках і на всіх рівнях управління циркулюють численні потоки інформації, різноманітної за способом утримання, формою та носіями. Щоб виконувати відведену їй функцію, вона повинна якомога повніше відображати реальність, що дає можливість керівникові органу чи підрозділу ухвалювати правильне управлінське рішення.

Управління, незалежно від характеру систем, у яких воно відбувається, може бути успішно здійснене лише на базі інформаційних процесів. **Інформація**, за твердженням вчених, являє собою одну зі сторін процесу відображення, це – **форма відображення реального світу**. Інформація властива лише керованим, самоорганізованим системам.

Вищим типом інформації є **соціальна інформація**, оскільки вона – **продукт мислення**. Отже, це вищий тип відображення. Соціальна інформація – це отримані в процесі мислення знання, повідомлення, відомості про соціальний та інші форми руху матерії, які використовуються суспільством. Природу соціальної інформації можна визначити, виходячи з такого:

– життєдіяльність суспільства являє собою процес постійного обміну між природою і суспільством, основними факторами якого є речовина, енергія й інформація;

– взаємодія та взаємозв'язок усіх сфер суспільного життя (економічної, соціально-політичної, духовної, сімейно-побутової) реалізуються через інформаційні процеси;

– виробник і споживач соціальної інформації – людина, рівень «виробництва» і «споживання» соціальної інформації тим вищий, чим вищий рівень розвитку людини;

– соціальну інформацію людина отримує або безпосередньо із суспільної практики, або через різні джерела, в яких сконцентровані результати суспільної практики, отриманої іншими людьми;

– соціальна інформація виконує в суспільстві комунікативну функцію, тобто є засобом комунікації між людьми, окремою людиною і природою; крім того, вона виконує науково-пізнавальну функцію, а також, що найважливіше, – функцію соціального регулювання.

Інформацію в її життєво-практичному розумінні можна трактувати як відомості, що передаються людьми усно, письмово чи іншим способом, а також як знання про ті чи інші явища, процеси, об'єкти тощо. Наукове визначення поняття «інформації» через поняття «дані» («відомості»), «знання» вимагає з'ясування цих понять та їх співвідношення.

Дані (відомості) – це зареєстровані за допомогою будь-яких носіїв факти, події (незалежно від того, чи потрібні вони кому-небудь, чи пові- домлені вони адресату).

Ці ж дані, але вже співвіднесені з певною галуззю їх використання, являють собою знання. Знання, які служать вирішенню будь-якого завдання, є інформацією.

Отже, інформація є необхідним атрибутом, основною умовою та засобом реалізації управління.

Інформація – це знання про стан об'єкта та суб'єкта управління, довколишнього середовища та про результати керуючих впливів.

Під інформацією слід розуміти відомості про будь-які події, чиюсь діяльність, повідомлення про щось, що цікавить нас з метою ефективного вирішення поставлених завдань.

Вимоги, які ставляться до інформації: безперервність; вірогідність; повнота; своєчасність; оновлюваність; систематичність; вибір оптимального рівня; доступність для машинної обробки.

Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища: географічні та кліматичні; економічні; соціальні; демографічні (статево-вікова характеристика населення, міграція, урбанізація тощо); соціально-психологічні (традиції, погляди, настрої та ін.).

За змістом прийнято розрізняти такі види інформації:

1) *соціально-політична*, що стосується питань внутрішньої і зовнішньої політики держави, ідеологічної та політико-виховної роботи;

2) *планово-економічна*, яка висвітлює складні і різноманітні господарські, трудові та фінансові процеси в народному господарстві;

3) *наукова*, в т.ч. *науково-технічна*, яка забезпечує всі ланки управління відомостями про досягнення науки і техніки, найкращий досвід у сферах виробництва, техніки, управління та ін.;

4) *організаційна*, що охоплює всі питання структурної побудови і функціонування соціальних систем (органів, ланок управління);

5) *нормативно-правова*, яка містить регламенти, вимоги, заборони. Найважливішими кількісними і якісними характеристиками інформації є її повнота і цінність.

Повнота інформації – це конкретна вимога, зміст якої визначається залежно від характеру та умов вирішування завдань і, відповідно, від інформаційних запитів споживачів.

Суб'єкт управління, виконуючи те чи інше завдання, в кожному випадку визначає межі необхідної йому інформації. Отримання повної, саме потрібної інформації і є реалізацією вказаної вимоги. Ступінь повноти інформації визначається як відношення наявної інформації до тієї, яка вважається необхідною. Якщо отримана інформація відповідає необхідній – значить, вона є повною; у протилежному випадку можна говорити про її неповноту або надлишок.

Зміст поняття цінності інформації залежить від певних факторів.

По-перше, що більший обсяг інформації міститься у тому чи іншому повідомленні, сприяючи уникненню, невизначеності, то вона цінніша.

По-друге, цінність обумовлена тим, наскільки часто чи постійно вирішуються на її основі завдання. Інформація, необхідна для вирішення найактуальніших, основних і таких завдань, що часто виникають, є ціннішою від відомостей, що використовуються при вирішенні поодиноких питань, що рідко виникають.

По-третє, цінність інформації безпосередньо залежить від її достовірності, тобто об'єктивності відображення нею досліджуваних явищ.

Система інформації того чи іншого апарату управління визначається, по-перше, сукупністю всіх видів інформації, яка використовується у процесі управління даною системою та її функціонування; по-друге, характером інформаційних зв'язків, тобто рухом потоків інформації в системі управління, і по-третє, – засобами і формами організації інформаційного процесу.

Рух основних потоків інформації проходить каналами прямого (від суб'єкта до об'єкта управління) та зворотного (від об'єкта до суб'єкта) зв'язку, а також по горизонталі – між компонентами системи управління та зовнішнім середовищем. Каналом прямого зв'язку передається керуюча інформація (канали управління). Каналами зворотного зв'язку направляється інформація про стан об'єкта управління, результати реагування на команди управління.

Для управлінського процесу необхідна організація безперервного обміну як між компонентами системи, так і між системою та зовнішнім середовищем.

Для організації нормального функціонування системи необхідно:

– зібрати інформацію про стан системи і середовища, що її оточує;

– передати цю інформацію каналами зв'язку для її переробки;

– переробити її з метою підготовки команд управління;

– передати інформацію, яка містить команди управління, до виконавців;

– забезпечити її виконання та контроль.

Розглядаючи питання організації інформаційних процесів, інформаційного забезпечення управління, слід зупинитися на інформаційних системах.

Інформаційні системи – це організовані людиною системи збору, зберігання, обробки та видачі інформації.

Завдання інформаційних систем полягає у тому, щоб в потрібний момент із певних джерел отримати заздалегідь систематизовану і відповідним чином оброблену необхідну інформацію.

Компонентами інформаційної системи є: інформація, необхідна для виконання однієї або кількох функцій управління, персонал, який забезпечує функціонування інформаційної системи, технічні засоби збору, обробки і передачі інформації, якщо інформаційна система механізована чи автоматизована; методи і процедури збору і переробки інформації.

За метою функціонування та складністю вирішуваних завдань **інформаційні системи класифікують** на облікові (слідкувальні, статистичні, довідкові); аналітичні (дорадчі, прогнозуючі); вирішувальні (планувальні, керуючі).

За способом реалізації можливостей інформаційні системи поділяють на розрахункові, аналітико-статистичні, інформаційно-пошукові.

Розрахункові інформаційні системи характеризуються невеликим обсягом вхідної та вихідної інформації і значною кількістю обчислювальних операцій при її обробці (наприклад, нарахування зарплати, облік праці, облік матеріальних цінностей та ін.).

Аналітико-статистичні інформаційні системи призначені для збору та обробки великих масивів первинної інформації, отриманої в результаті статистичних підрахунків.

Інформаційно-пошукові системи оперативного призначення служать для постійного нагромадження і коригування великих масивів інформації про осіб, факти і предмети, які становлять оперативний інтерес. Вони функціонують за принципом «запит – відповідь», їх завданням є не обробка, а пошук первинних даних.

Отже, інформаційні системи, будучи підсистемами загальної інформації, виділяються за певними критеріями: за видами інформації, функціями управління, призначенням та ін.

Найважливішими характеристиками інформації є її повнота і цінність. Крім того, інформація повинна бути безперервною і своєчасною. Система інформації визначається сукупністю всіх її видів, що використовуються, характером інформаційних зв'язків та засобами і формами організації інформаційного процесу.

З метою найефективнішого використання інформації створюють інформаційні системи, тобто системи збору, зберігання, обробки та видачі інформації. Суть їх полягає у тому, щоб у потрібний момент отримати заздалегідь систематизовану і відповідним чином оброблену необхідну інформацію. Інформаційні системи поділяють на розрахункові, аналітико-статистичні та інформаційно-пошукові.

Для організації нормального функціонування організації слід зібрати всю необхідну інформацію, переробити її та на цій основі

виробити управлінське рішення, організувати його виконання і забезпечити контроль за ним. Всі ці стадії процесу управління передбачають рух інформації. Без інформації неможливий ні процес управління, ні саме існування системи.

3. Поняття аналітичної роботи та її основні напрями. Загальна методика здійснення аналітичної роботи

Аналітична робота – це збір та обробка соціальної інформації для обґрунтування управлінських рішень, які приймаються.

Змістом аналітичної роботи є комплекс організаційних методів та методичних прийомів, метою яких є вивчення інформації в частині аналізу результатів діяльності організацій, а також тих умов, у яких вони функціонують. Ця робота забезпечує цілеспрямоване управління та його ефективність. Завдяки цій роботі можна виявити та дати оцінку проблемам, що виникають, сформулювати цілі, визначити об'єктивно необхідні функції, обґрунтувати структури та підвищити ефективність діяльності системи.

Навіть якщо цілі органу продиктовані згори, то аналітична робота сприяє виявленню окремих проблемних ситуацій, визначенню проміжних цілей управління, забезпечує вибір основних напрямків діяльності, визначення та оцінку окремих дій щодо досягнення мети.

Успішне вирішення завдань перспективного та поточного планування, оперативного керівництва, найбільш раціонального використання сил та засобів вимагає постійного аналізу факторів, які впливають на стан правопорядку. Це, в свою чергу, диктує необхідність безперервного отримання інформації про діяльність організації та її результати, про середовище її функціонування.

Комплексний аналіз інформації про стан організації допомагає оцінити її структуру, простежити розподіл штатної чисельності за службами та територіями обслуговування, відчути ефективність взаємодії. Такий аналіз дає можливість визначити, наскільки внутрішня організація системи відповідає обстановці, в якій вона діє. Вивчення інформації про зовнішнє середовище її функціонування сприяє виявленню структури, динаміки та поширення правопорушень, а також виявленню криміногенних факторів.

Як уже зазначалось, аналітична робота в організації полягає у зборі та обробці інформації для обґрунтування управлінських рішень, які приймаються.

Конкретне аналітичне дослідження в організації передбачає дев'ять основних етапів:

1. Визначення мети.
2. Вибір об'єктів і складання програми (що саме потрібно вивчати).
3. Вироблення методики дослідження (яким чином слід вивчати).
4. Складання робочого плану (організаційні питання).
5. Перевірка методики дослідження.
6. Збір матеріалу.
7. Аналіз зібраного матеріалу, його узагальнення, формулювання висновків.
8. Перевірка висновків аналізу на практиці.
9. Вироблення пропозицій за результатами дослідження.

Виходячи з потреб практики, суб'єкт управління передусім оцінює виявлені проблеми, на основі чого він визначає мету та завдання дослідження, формулює гіпотези, які необхідно перевірити в процесі дослідження.

При складанні програми накреслюється приблизний обсяг роботи, яку необхідно виконати, визначаються питання, фактори, які мають бути вивчені, а також час (період) дослідження.

Методика дослідження повинна давати уявлення про те, як потрібно вивчати кожне питання програми, яку інформацію для цього необхідно використати, де і яким шляхом можна її отримати.

Робочий план призначений для вирішення організаційних питань, пов'язаних з дослідженням. В ньому подаються: розрахунок сил і засобів (хто, якими шляхами і засобами буде проводити дослідження); вказуються і тривалість операцій, склад і функції учасників вивчення.

Розроблені «інструменти» збору інформації – анкети, карточки, спостереження – звичайно піддаються початковій перевірці з метою визначення можливості їх ефективного використання. Для цього можуть бути проведені так звані пілотні дослідження, за допомогою яких уточнюється, вдосконалюється обрана методика збору та аналізу інформації.

Основними **методами збору інформації** в організації є вивчення документів, опитування, спостереження, експеримент.

Вивчення документів включає в себе підбір та аналіз текстів літератури за тематикою дослідження, вивчення нормативних актів, звітної документації, довідок, точного листування, матеріалів конкретних справ, листів, скарг, заяв та пропозицій громадян, публікацій у пресі.

Основними видами ***опитування***, що використовуються в кримінологічних дослідженнях, є анкетування та інтерв'ювання. Анкетування дозволяє охопити велику кількість одиниць спостереження і розраховане на застосування кількісних методів обробки даних.

Інтерв'ювання передбачає вивчення меншої кількості одиниць спостереження, але забезпечує більш детальний та якісний аналіз результатів опитування. Існують два основні види інтерв'ювання: вільне (неформалізоване) та стандартизоване (формалізоване). Перше з них допускає зміну кількості питань та їх змісту залежно від ходу бесіди; друге – обмежене конкретно сформульованими питаннями.

Спостереження може бути стороннім та безпосереднім. У першому випадку дослідник спостерігає соціальний процес збоку, а в другому сам є його учасником. Як метод збору інформації спостереження широко застосовується у кожному дослідженні. Воно використовується при ознайомленні зі станом справ на місцях, вивченні оперативної обстановки, при узагальненні найкращого досвіду роботи та вирішенні інших завдань.

4. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах. Сутність та визначення аналізу

В аналітичній роботі застосовуються різноманітні експериментальні методи збору соціальної інформації, які дозволяють, зокрема, отримати дані при можливості реалізації того чи іншого варіанту управлінського рішення.

Аналіз зібраного матеріалу, його узагальнення, формулювання висновків – один із визначальних етапів дослідження. До основних **методів аналітичної роботи** можна віднести:

– метод матеріалістичної діалектики, тобто вивчення предмета пізнання у його розвитку, взаємозв'язках і взаємозалежності з внутрішніми чи зовнішніми факторами;

– загальнонаукові методи (індукції, дедукції, аналізу, синтезу, порів- няння тощо);

– частково статистичні, математичні, кібернетичні, соціологічні та ін.;

– спеціальні методи.

Той чи інший метод дослідження може застосовуватися в аналітичній роботі в комплексі з іншими методами та способами.

За результатом аналізу зібраної інформації, як правило, складається узагальнюючий документ, у якому формулюються висновки. Проте слід мати на увазі, що вони періодично потребують перевірки на практиці. Велику роль у цьому відіграє соціальний експеримент, призначений для перевірки можливих наслідків реалізації тих чи інших управлінських рішень. Урахування результатів експерименту спричиняє внесення коректив у висновки, відтак вироблення нових пропозицій для прийняття управлінського рішення.

Аналіз – логічний прийом, метод дослідження, суть якого полягає в тому, що досліджуваний предмет уявно розчленовується на складові елементи, кожний з яких потім досліджується окремо як частина розчленованого цілого, для того щоб виділені в ході аналізу елементи з'єднати за допомогою іншого логічного прийому – синтезу – у ціле, збагачене новими знаннями.

Під аналізом (А) розуміють прикладну наукову дисципліну, систему спеціальних знань, що дозволяють оцінити ефективність діяльності того або іншого суб'єкта.

Теорія А дозволяє раціонально обґрунтувати і на найближчу перспективу спрогнозувати розвиток об'єкта керування й оцінити доцільність управлінських рішень.

Можна виділити такі основні види аналізу:

- поточний (за добу, тиждень, декаду, місяць);
- за звітний період (квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік);
- позачерговий;
- проблемний.

Поточний аналіз повинен забезпечувати потреби оперативного управління, зокрема повсякденної організації роботи працівників. Вивчення отриманих даних у їх сукупності дає змогу своєчасно виявити нові тенденції, а також проаналізувати розвиток раніше встановлених процесів у динаміці, заздалегідь висунути гіпотези щодо зв'язків явищ, що вивчаються, визначити питання, які вимагають перевірки.

Під час ***аналізу за звітний період*** виявляються відхилення від стійких та відомих тенденцій у стані організації, досліджуються причини змін. Цей вид аналізу не тільки дозволяє оцінити ситуацію, що склалася, а й закладає основи для внесення необхідних коректив в службову діяльність на подальший період.

Для встановлення певних тенденцій необхідно проаналізувати результати діяльності організації за ***довготривалий термін***, наприклад, за п'ять минулих років. Це особливо важливо, якщо попередня аналітична робота не мала системного характеру чи була недостатньо повною.

Позачерговий аналіз діяльності організації становить різновид аналізу за звітний період. Необхідність його проведення за 5, 7, 10 місяців виникає тоді, коли є потреба у підготовці до проведення відповідальних заходів, нарад та через інші обставини.

Проблемний аналіз призначений для вивчення окремих проблем і питань діяльності організації. Потреба в проблемному аналізі виникає під час підготовки комплексної оцінки діяльності організації.

Основні напрямки аналізу:

– формулювання системи показників, що характеризують роботу аналізованого об'єкта;

– якісний аналіз досліджуваного явища (результату);

– кількісний аналіз цього явища (результату);

– оформлення висновків і конкретних рекомендацій, що випливають із результатів аналізу.

Для розробки і прийняття управлінського рішення важливим є те, що він є засобом вирішення основної задачі – виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, спрямований на кінцеву ціль реалізації управлінського рішення.

Вимоги до змісту аналізу. Аналіз і оцінка діяльності організації часто здійснюються на примітивному рівні. Висновки про стан діяльності організації зазвичай базуються на порівнюванні цифрових показників структури та динаміки показників, без урахування їх взаємозалежності та зв'язків із факторами зовнішнього середовища функціонування. Вони не містять конкретних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності професійної діяльності. Під час аналізу не завжди використовуються матеріали інспекторських і контрольних перевірок, результати аналізу листів, скарг і заяв громадян, інформація правоохоронних та інших органів, публікації засобів масової інформації, нормативні документи. Через це неможливо об'єктивно оцінити ситуацію, яка склалася, проаналізувати прорахунки в роботі підлеглих підрозділів та ухвалити правильне управлінське рішення.

Ефективність інформаційно-аналітичної роботи. Основним показником ефективності інформаційно-аналітичної роботи повинно стати впровадження професійно компетентних, легітимних та своєчасних рішень, які спрямовані на усунення виявлених огріхів, розв'язання існуючих проблем із урахуванням наявних сил і засобів, покращення остаточних результатів діяльності організації.

Для досягнення глибокого та об'єктивного аналізу потрібно передовсім визначити джерела та перелік необхідної інформації,

періодичність її надання, а також призначити осіб, відповідальних за цю роботу, встановити контакти з відповідними підрозділами та організаціями, визначити найбільш сприятливий метод обробки зібраних документів. Кожний підрозділ повинен мати перелік матеріалів, необхідних для вирішення конкретних управлінських та службових завдань, із зазначенням джерел, термінів і порядку їх отримання, методів обробки, систематизації та аналізу, а також напрямків практичного використання.

Використання графічних засобів узагальнення. Важливе місце в аналізі даних посідає використання графічних засобів узагальнення цифрової інформації шляхом складання різноманітного роду схем, діаграм, таблиць і графіків. За допомогою графічних матеріалів можна наочніше, ніж у текстовому викладі, показати динаміку, структуру та взаємозв'язок чинників і явищ. Отже, показником ефективності інформаційно-аналітичної роботи є проведення в життя професійно компетентних, легітимних та своєчасних управлінських рішень, які спрямовані на усунення хиб, розв'язання існуючих проблем з урахуванням наявних сил і засобів для поліпшення остаточних результатів.

Глава VI

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Загальна характеристика функцій управління

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

З розвитком психології управління як науки поступово сформувалися та виокремилися її головні функції. Як самостійна галузь знання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції.

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінку явищ з позицій інтересів людини. Психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.

Інформаційна функція покликана за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

Соціокультурна та етнопсихологічна функції вивчають соціальні та психологічні особливості управлінської культури.

Комунікативна (соціально-психологічна) функція систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

Гуманістична функція полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління та здійснення управлінської діяльності.

Прогностична функція передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.

Прикладна функція – полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління.

Економічна функція полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці.

Соціальна функція передбачає зниження рівня соціальної напруги, конфліктності в організації.

Міжнародна функція пов'язана зі зміцненням позиції організації (фірми) в зовнішньоекономічних відносинах.

Традиційним принципом класифікації функцій управління є аналіз змісту виконуваних робіт.

Ще на початку історії становлення психології управління А. Файоль виокремив п'ять функцій управління (прогнозування, планування, організація, координування і контроль). Власне ці самі функції вважаються основними і загальними функціями управління персоналом, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність (конкретні функції) буде здійснюватись через їх послідовне застосування.

Розглянемо ***загальні функції управління персоналом*** детальніше. Так, *функція прогнозування* полягає у виявленні та передбаченні об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку організації у майбутньому. *Функція планування* полягає у вироблені напрямів, шляхів, засобів та заходів щодо реалізації цілей діяльності організації. Планування визначають як одну з пріоритетних функцій управління, як процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Поняття «організація» (за Орбан-Лембрик Л. Е.) вживається в трьох значеннях:

1) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого;

2) організація як сукупність дій чи процесів, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;

3) організація як об'єднання людей, що спільно реалізують програму або ціль і діють на підставі певних правил і процедур.

Що стосується *функції організації*, то вона повинна включати й об'єднувати елементи або частини (людей, ідей, процесів та ін.) в системне ціле, внаслідок чого утворюється ефективна та стійка система. Іншими словами, це процес цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення в конкретних умовах і в певні терміни поставлених цілей.

Функція мотивування та стимулювання включає розробку і використання стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та їхньої результативності. Керівник при здійсненні цієї функції має дотримуватися таких принципів: 1) внесок підлеглого в загальну справу; 2) оптимальне поєднання моральних і матеріальних стимулів; 3) поєднання стимулювання зі заходами покарання і примусу.

Однією з основних функцій в управлінській діяльності є функція контролю. Зміст цієї функції включає комплексне вивчення діяльності і передбачає спостереження за процесом управління, оцінку фактичних результатів, співвіднесення їх з поставленою ціллю. Разом з цим контроль спрямований на надання своєчасної допомоги (схвалення, заохочення тощо) співробітникам, усунення недоліків і застосування, в разі необхідності, відповідних заходів з метою ефективного виконання управлінської цілі не лише керівником, але й всіма підлеглими.

До ***конкретних функцій*** можна віднести:

– управління об'єктами (підприємством, цехом, відділом, службою, бригадою, комітетом і т.д.);

– управління персоналом (постачанням, технічною підготовкою, виробництвом, збутом, інноваційною діяльністю, інвестиційною діяльністю, зовнішньоекономічною діяльністю);

– управління елементами виробничо-господарської діяльності (інформаційними, трудовими та іншими ресурсами, предметами та знаряддями праці).

2. Сутність і роль планування

Управління суспільними процесами та явищами неможливе без визначення цілей і засобів їх досягнення, без планування, яке здійснюється в різноманітних формах. Для ефективної діяльності індивідів, які спільно працюють в групах, основне полягає в тому, щоб забезпечити чітке розуміння поставлених цілей і завдань, так само і методів їх здійснення. Для того щоб групові зусилля були успішними, люди повинні знати, чого від них чекають, що і є функцією планування. Це найголовніша із усіх управлінських функцій, котра передбачає вибір належного способу дій із майбутніх альтернатив як для системи в цілому, так і для кожного її підрозділу. Потрібно вибрати цілі, до котрих буде прагнути система, і з урахуванням цього поставити завдання перед підрозділами, визначивши шляхи для їх досягнення. Таким чином, плани забезпечують раціональний підхід до заздалегідь вибраних цілей.

Планування – це процес вибору цілей та рішень, необхідних для їх досягнення; це прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, коли робити і хто буде робити; це процес підготовки на перспективу рішення про те, що, ким, яким чином, коли мусить бути зроблено.

Професор А. Файоль влучно пояснював значення планування як функції управління: **вираз «управляти, що означає передбачати»**

дає уявлення про значення, яке надається плануванню в діловому світі. І це є справедливо, оскільки передбачення – якщо і не все в управлінні, то, принаймні, найважливіша його частина.

У зв'язку з розглядуваним питанням слід визначитися з такими поняттями, як плановість, планування та план.

Плановість є одним із принципів управління, який передбачає застосування планів у процесі управління; планування (якщо коротко) – це процес розробки плану; план – результат планування.

Сутність планування у будь-якій соціальній системі можна охарактеризувати за допомогою чотирьох головних його аспектів: внесок планування у досягнення поставлених цілей і завдань, провідна роль планування, всюдисущність планування, ефективність планів.

Внесок планування в досягнення поставлених цілей і завдань. Мета будь-якого плану і всіх похідних від нього планів полягає в тому, щоб полегшити досягнення цілей та завдань системи. Це положення випливає з характеру системи, яка заснована й існує для досягнення групи цілей за допомогою свідомого співробітництва. Безумовно, одна тільки наявність планів не може забезпечити успіх всієї системи, потрібні дії, система повинна функціонувати. Однак плани можуть сфокусувати дії на певних цілях, вони можуть передбачати, які саме дії сприятимуть досягненню кінцевих цілей, які відводять вбік, які напевно будуть паралізувати одна одну, а які є просто неістотними. Управлінське планування намагається створити узгоджену структуру дій, сфокусованих на бажаних цілях. За відсутності планів дії перетворяться просто в безладну діяльність, яка породжує тільки хаос.

Планування та контроль неподільні, це сіамські близнюки в управлінні. Незаплановані (незапрограмовані) дії неможливо контролювати, оскільки в задачу контролю входить нагляд за правильністю дій, коригуючи відхилення від плану. Будь-яка спроба здійснювати контроль за відсутності планів є безглуздою, оскільки неможливо повідомити людей щодо того, чи йдуть вони правильною дорогою (в цьому завдання контролю), якщо вони не знають, куди йти (в цьому полягає завдання планування). Таким чином, плани ніби встановлюють нормативи для контролю.

Планування як функція управління визначає завдання окремих підрозділів на основі загальних цілей організації і забезпечує розробку взаємопов'язаних завдань; визначає порядок і терміни виконання комплексу або окремих заходів. Отже, планування являє собою одночасно функцію управління та засіб організації процесу цілеспрямованої діяльності.

Зміст планування полягає у визначенні основних завдань системи (органу) або структурного підрозділу на запланований період; визначенні, з урахуванням доцільного використання сил та засобів, комплексу заходів, здійснення яких забезпечить виконання завдань, що стоять перед організацією; встановленні строків виконання запланованих заходів та виконавців.

Роль планування полягає в тому, що воно забезпечує цілеспрямованість діяльності організації, структурного підрозділу, виконавця; ритмічність діяльності; підвищення ефективності діяльності виконавців.

Сприяє ефективному використанню сил та засобів; взаємодії органів, служб, підрозділів та виконавців; створенню сприятливого психологічного клімату.

Важливість планування проявляється в тому, що ця функція переслідує важливі цілі, а саме: усунути негативний ефект невизначеності та змін; зосередити увагу на головних завданнях; домогтись економічного функціонування та полегшити контроль.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна запропонувати дефініцію поняття плану: **план** – це різновид управлінського рішення, змістом якого є система взаємопов'язаних, з'єднаних загальною метою конкретно визначених завдань і заходів, котрі потрібно здійснити у вказаній послідовності й у встановлені строки конкретно визначеним виконавцям.

3. Принципи планування та вимоги до планів роботи організації

Оскільки план – це різновид управлінського рішення, то усі зазначені вимоги стосуються і планування. Нагадаємо, що тут йдеться про такі вимоги, як: наукова обґрунтованість, законність; актуальність; реальність; конкретність; несуперечливість; своєчасність; інформативність.

Стосовно планів і планування ці вимоги набувають значення принципів, і їх реалізація має певну специфіку.

Принцип наукової обґрунтованості означає, що при розробці плану слід виходити з глибокого та всебічного аналізу і врахування реальних детермінант і можливостей, найближчих і перспективних завдань організації.

Науковість планів досягається:

– збором достовірної і повної інформації про реальну ситуацію в організації;

– об'єктивним, всебічним вивченням і аналізом інформації;

– науковим передбаченням (прогнозуванням) на основі аналізу інформації про стан системи управління в минулому та в дійсності, а також майбутнього її стану, що дозволяє передбачити своєчасне реагування на очікувані зміни в оперативній обстановці;

– використанням досягнень науки і техніки як в самому плануванні, так і в здійсненні намічених заходів.

Принцип законності не має якихось особливих проявів щодо планів організації. Це один із основоположних принципів діяльності, і його застосування в плануванні роботи означає, що усі заходи плану мають перебувати у відповідному правовому полі.

Принцип актуальності означає важливість, істотність заходів, передбачених планом. Заходи плану роботи мають бути насамперед спрямовані на вирішення важливих питань, які потребують невідкладного розв'язання підвищення ефективності діяльності організації.

Принцип реальності планів означає, що заходи плану повинні враховувати реальні можливості їх виконання працівниками організації. Це забезпечується шляхом визначення оптимального обсягу роботи такого органу, всебічного врахування резервів часу, сил і засобів, можливих змін. Складання плану без резерву, як свідчить практика, призводить до того, що навіть незначне ускладнення може паралізувати всю роботу і перешкодити успішному виконанню загальних задач, які стоять перед організацією.

Принцип конкретності потребує того, щоб у плані чітко і ясно формулювалися завдання, що стоять перед організацією, заходи, які виконуватимуться працівниками, строки виконання кожного такого заходу і його виконавець, або особа, яка відповідає за виконання.

У планах не повинні міститися загальні, невизначені вирази, нікого не зобов'язуючі заклики до покращення роботи, до недопущення порушень законності тощо.

Подібні формулювання позбавляють планування його організуючого начала, роблять план розпливчастим і неконкретним, породжують безвідповідальність виконавців, утруднюють контроль за діяльністю структурного підрозділу.

Принцип несуперечливості передбачає відсутність у плані заходів, які б суперечили планам вищих систем управління та іншим планам самої організації, а також іншим заходам одного й того ж плану. На жаль, ще можна натрапити на плани, в яких пропонуються різні підходи і заходи для вирішення тієї самої проблеми.

Принцип своєчасності спрямований на успішне виконання плану. Досягнення цілей і завдань, визначених планом, обов'язково передбачає відповідну підготовку, виділення необхідних сил і засобів, їх правильну розстановку та використання, що досягається лише своєчасністю складання плану і доведення його до виконавців. План, прийнятий із запізненням, втрачає свою актуальність.

Стосовно **поточних планів** загальним правилом має бути їх складання та затвердження до початку планувального періоду.

Стосовно **спеціальних планів** разового використання цей принцип означає, що план повинен прийматися з самого початку виникнення проблеми, або відразу ж після видання нормативного акта, реалізація котрого потребує прийняття спеціального комплексу відповідних заходів.

Принцип інформативності щодо планів організації означає, що має бути обраний такий стиль викладення, при котрому в можливо меншому фізичному та знаковому обсязі плану мусить бути закладено якомога більше інформації, котра сприятиме успішному виконанню плану працівниками.

Окрім наведених принципів планування, існують також **спеціальні вимоги до планування**: наступність планів; використання типових планів; поєднання поточного та перспективного планування; комплексний характер планування; напруженість; стабільність; гнучкість планів.

Першою вимогою планування є забезпечення наступності планів за цілями, завданнями, засобами та строками їх реалізації. Іншими словами, плани роботи підрозділів і служб не повинні бути випискою з плану роботи організації, а мають являти собою подальше поглиблення, деталізацію і розвиток цього плану шляхом визначення конкретних завдань кожного підрозділу з відповідним уточненням необхідних сил, засобів та способів реалізації намічених заходів.

Аналіз управлінської практики дає змогу теорії управління сформулювати певні **умови (способи) забезпечення перелічених вимог**: ретельний аналіз реальної ситуації; використання прогнозів; правильна постановка завдань; урахування реальних можливостей (сил, засобів, часу); виділення необхідного резерву; нормативне закріплення процедури планування.

Суть і завдання планування висвітлено в рис. 23.

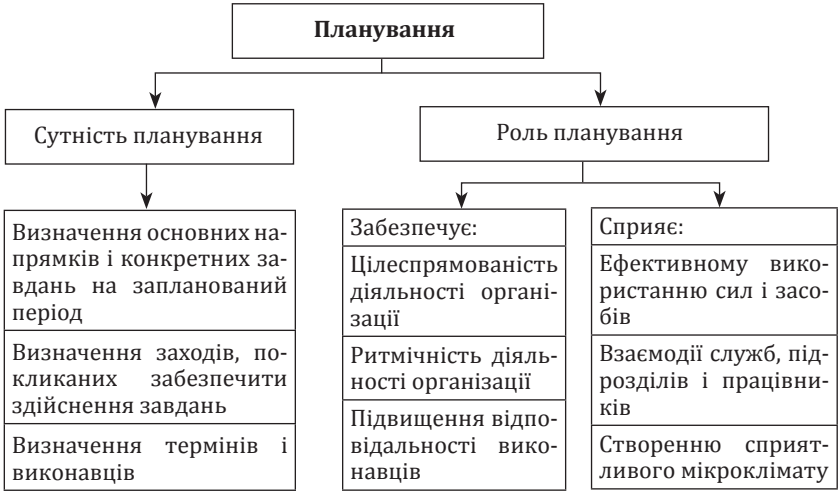


Рис. 23. Особливості планування в організації

4. Система і структура планів організації

Система планування зазвичай складається з ***трьох основних видів планів***: загальних, спеціальних та індивідуальних (рис. 24). Загальні плани, в свою чергу, розподіляються ще на перспективні та поточні.

Вважається, що саме така система дає змогу охопити широке коло завдань, які покладені на організації, і забезпечити їх функціонування в оптимальному режимі.

У системі планів організації важлива роль відводиться перспективним планам, які призначені для визначення стратегії діяльності організації на значний період часу і є основою для поточних планів.

До планів цієї групи також належать:

– комплексні регіональні плани (програми);

– комплексні цільові плани (програми).

Найбільш поширеною групою планів в організації є поточні плани, які розробляються на всіх рівнях системи, в усіх органах, їх структурних підрозділах, службах і т.ін. Цю групу складають:

– плани основних організаційних заходів організації (розробляються на рік);

– плани роботи структурних підрозділів організації (розробляються на півріччя);

Система планування в організації

Загальні плани	Перспективні (5–15 років)	Планування заходів з комплексного використанню всіх сил і засобів організації, всіх сторін діяльності організації
	Поточні (рік, півріччя, квартал, місяць)	
Спеціальні плани	Плани разового використання	План заходів з виконання нових нормативних актів Планування окремих напрямків діяльності організації для вирішення конкретних завдань
	Плани багаторазового використання – типові	Типові плани дій організації в складних повторюваних завданнях
	Оперативні плани	Плани дій при надзвичайних подіях Плани дій організації в особливих умовах
Особисті плани	Індивідуальне планування роботи працівників організації	

Рис. 24. Система планів організації

– плани роботи колегіальних органів організації (розробляються на півріччя).

Одним з видів планів, що використовуються в організації, є спеціальні плани, які також розробляються на всіх рівнях системи і мають досить різноманітний характер. До них належать плани вирішення специфічних завдань, що потребують скоординованих дій різних служб та підрозділів, міжвідомчі плани діяльності усіх державних органів та громадських організацій, комплексні плани, спрямовані на вирішення окремих складних проблем.

Спеціальні плани, у свою чергу, розподіляються на плани разового використання (цільові) та плани багаторазового використання (типові, ситуаційні), оперативні.

До **планів разового використання** (*цільових*) належать:

– плани заходів щодо виконання нових нормативних актів;
– плани заходів щодо вирішення окремих службових завдань;
– комплексні плани профілактики правопорушень та ін.

До **планів багаторазового використання** (типових, ситуаційних) належать плани заходів щодо вирішення постійних або періодично повторюваних завдань.

Оперативні плани створюються в разі надзвичайних подій; за надзвичайних обставин; в особливих умовах.

Типові плани включають в себе мету і завдання, котрі необхідно вирішити, послідовність і способи їх вирішення, напрями зосередження основних зусиль, групування сил та засобів. Визначення головного напряму операції полягає у виділенні з ланцюга подій центрального завдання, вирішення якого забезпечить виконання ряду інших завдань, хоча й важливих, але таких, що в заданий відрізок часу мають підпорядкований, а не визначальний характер. Це, власне, є проявом принципу «головної ланки» в управлінні.

Наступним видом планів в організації є **індивідуальні плани**. Цей вид планування є також дуже важливим для організації, однак відсутність належного регламентування знижує його ефективність.

Найпоширенішими планами в організації і їх структурних підрозділах є **поточні плани** (річні, піврічні та квартальні).

Зміст і **структура спеціальних планів** суворо індивідуальні й обумовлені специфікою завдання, що підлягає вирішенню.

Обов'язкові реквізити планів визначаються насамперед потребами практики. Існуючими відомчими нормативними актами вони, на жаль, не передбачаються. Проте і теорія, і практика планування в організації свідчать про те, що **план роботи повинен мати певні реквізити**:

1. Найменування плану і відомості про місце, час, особу, яка його розробила, та особу, що його затвердила.
2. Нумерація найменувань розділів та заходів (наскрізна або за кожним розділом).
3. Назви заходів, що плануються.
4. Термін виконання.
5. Виконавці (відповідальні особи).
6. Відмітка про виконання заходу.
7. Примітки.

За відсутності нормативного регулювання функції планування важливого значення набуває його організаційне забезпечення, яке передбачає визначення підстав для складання плану, мети планування, а також того, хто буде виконувати цю функцію, якими методами та засобами, визначення обсягу необхідної інформації, форми її збору, опрацювання і узагальнення, визначення часу, відведеного для планування, визначення структури та форми плану, кількості і форми додатків до нього тощо.

Проблеми удосконалення планування в організації мають доволі широкий спектр: це уніфікація форм і реквізитів планів, забез-

печення комплексності та алгоритмізації заходів, розрахунки співвідношення сил, засобів та часу на виконання запланованих заходів, боротьба з бюрократичним ставленням до складання планів і т. ін.

5. Зміст процесу планування та організація контролю за виконанням планів

Під методикою розробки планів в організації слід розуміти процедуру планування, в ході якої застосовується сукупність різних методів.

Процес планування в організації складається з двох етапів: підготовки та прийняття (затвердження) плану, які включають ряд послідовних стадій (операції суб'єкта управління).

Виділяються такі ***стадії процесу планування***:

– виявлення на основі наявної інформації проблем, які вимагають вирішення;

– формулювання мети та конкретних завдань системи;

– збір, систематизація та аналіз інформації, необхідної для визначення варіантів плану:

– конструювання плану, тобто розробка його допустимих варіантів; оцінка переваг і недоліків кожного з альтернативних варіантів з урахуванням можливої їх реалізації; вибір за допомогою певних критеріїв кращого варіанту плану, який більше відповідає конкретним умовам діяльності організації;

– прийняття (затвердження) плану.

Виявлення проблеми, тобто з'ясування того положення, що реальний стан системи вже не відповідає вимогам, заважає її нормальному функціонуванню, вдосконаленню і розвитку, вимагає переведення системи в інший стан чи на інший рівень.

Усвідомлення проблеми є основою для формулювання мети та завдань системи управління.

Збір інформації, її систематизація та аналіз є необхідною передумовою підготовки плану. Основним методом збору інформації є вивчення документів (звітної документації, довідок, матеріалів конкретних справ та ін.). Слід підкреслити, що особливу цільову спрямованість має стадія збору та вивчення інформації.

Наступною стадією підготовки плану є його **конструювання**, тобто вироблення варіантів вирішення проблем, їх оцінка та вибір найдоцільнішого. При цьому важливим є всебічне врахування критеріїв оцінки ефективності того чи іншого варіанту.

Ефективність діяльності організації є найбільш загальним критерієм досягнення мети, а відповідно, і критерієм вибору варіанту плану.

Поряд із критерієм ефективності при виборі варіанту плану повинні враховуватися і такі показники, як кількість затрат сил, засобів і ресурсів, кваліфікаційний та якісний склад працівників, психологічний клімат у колективі, оцінка варіанту плану підлеглими, вищими керівниками та ін.

Правильний вибір критерію ефективності щодо своєї суті еквівалентний правильному формуванню завдання. Одночасно повинні враховуватися і різні умови, що обмежують реалізацію плану (штатні, матеріально-технічні, нормативно-правові, часові та ін.).

Оцінка варіантів плану передбачає як прогнозування їх успішного і своєчасного виконання, так і ймовірність негативних проявів у ході їх реалізації. Тому найкращим визнається той варіант, який має перевагу за критерієм вибору, характеризується більшою ймовірністю виконання і не допускає негативних побічних наслідків.

Конструювання плану завершується належним його оформленням – як відповідного текстуального чи графічного документа.

Плани роботи організації, як правило, щодо своєї форми складаються з трьох частин: загальної, спеціальної та додатків.

Загальна частина включає преамбулу (вступ), де формулюється основна мета та завдання; дається оцінка оперативної обстановки; характеризуються соціально-політичні та криміногенні умови, за яких орган функціонуватиме у період, передбачений планом.

Спеціальна частина плану розкриває зміст заходів, порядок звітності та контролю. Як правило, вона складається з кількох розділів, за певними напрямами діяльності організації.

Додатками до плану можуть бути: графіки заходів щодо надання допомоги підпорядкованим організації службам та контролю за їх діяльністю; графіки проведення конференцій, нарад, семінарів тощо, діаграми, схеми, таблиці, які характеризують стан оперативної обстановки, відтворюють прогноз динаміки правопорушень, соціально-економічного розвитку та ін.

Заключна стадія процесу підготовки та прийняття плану – схвалення його суб'єктом управління, яке свідчить про офіційне затвердження розробленого документа.

Відповідно оформлений та затверджений план є основною формою управлінського рішення в організації, належне виконання якого забезпечує ефективне її функціонування.

Доведення заходів плану до безпосередніх виконавців взагалі не входить у процедуру планування, яка завершується затвердженням плану. Якщо звернутись до категорій управлінського циклу, то затвердженням плану завершується перший етап управлінського циклу. Важливість цієї стадії для усього процесу управління та для подальшої ефективної реалізації плану примушує суб'єкта управління, який прийняв рішення, вжити заходів стосовно доведення плану до безпосередніх виконавців. Щодо цього існує певна технологія.

Найбільш поширений спосіб – **проведення спеціальних інструктивних нарад працівників**. Такі наради проводяться перед початком реалізації плану. Керівник органу повідомляє про завдання та спрямованість плану, особливо зупиняючись на ключових питаннях, котрі охоплюють діяльність усіх служб. Тут же виступають і його заступники, котрі акцентують увагу на завданнях служб, які вони очолюють.

Другий спосіб доведення планів до виконавців – **проведення спеціальних занять за найважливішими питаннями плану**.

Третій спосіб – **скерування виконавцям витягів із плану з зазначенням заходів та строків їх виконання**.

Четвертий спосіб – **доведення деяких заходів до виконавців в індивідуальному порядку**. Цей спосіб застосовується, коли йдеться про найскладніші заходи, або про виконавців, які раніше не мали досвіду виконання подібних заходів.

Після того як керівник організації буде впевнений в тому, що всі заходи плану доведені до виконавців і вони готові до їх здійснення, роботу з підготовки та прийняття поточного плану роботи можна вважати завершеною.

Найважливішою умовою реалізації планових рішень в організації є добре організована система контролю. **Розрізняють три основні види контролю за виконанням планів: попередній, поточний та заключний.**

Попередній контроль (запобіжний, превентивний) здійснюється безпосередньо в процесі підготовки плану. Його мета – усунути недоліки, які можуть виникнути при розробці плану: обмеженість, суперечливість, неконкретність, незабезпеченість ресурсами та ін. Суб'єктами цього контролю виступають керівники організації, інших служб та підрозділів.

Поточний контроль (активний, оперативний) здійснюється в процесі виконання планів. Він може бути спрямований на весь план або на його частину, може носити проміжний характер,

або орієнтуватися на кінцевий результат. Його мета – виявити складності в реалізації плану, визначити та усунути недоліки в роботі окремих працівників, оцінити фактичний стан виконавської дисципліни і тим самим безпосередньо вплинути на успішний хід реалізації плану. Суб'єктами цього контролю виступають як керівники, так і особи, які спеціально призначені для виконання контрольних функцій.

Заключний контроль (інакше наступний, подальший) здійснюється після остаточного виконання плану. Його мета – оцінити ступінь реалізації поставлених завдань, ефективність прийнятого плану, його вплив на конкретні результати діяльності організації. Саме на цій стадії контрольної діяльності рекомендується обговорювати підсумки виконання плану.

Слід відмітити, що успішність здійснення контролю передбачає послідовне застосування усіх його видів.

У процесі здійснення контролю мають використовуватись різні його форми. Найчастіше застосовуються вивчення конкретних справ, заслуховування окремих керівників і виконавців на нараді, перевірка комісією, метод ведення.

Важливим елементом підвищення ефективності контролю є застосування організаційних і технічних засобів контрольної діяльності.

Глава VII

ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Природа управлінських рішень

1.1. Загальне поняття про управлінське рішення

Відомо, що в будь-якій науці обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій з рішення тієї чи іншої приватної проблеми безпосередньо залежать від правильного розуміння явищ і процесів, які є більш загальними стосовно цієї проблеми, а також від методології підходу до її рішення, світоглядних і загальнонаукових основ. З огляду на це методологічне положення необхідно усвідомити суть поняття «управлінське рішення», його роль і місце в управлінні організаціями.

Важливе значення для теорії і практики управління має також правильне і єдине тлумачення застосовуваних термінів. Ще Р. Декарт радив: «Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство від половини оман». Оскільки саме визначення управління трактується по-різному, то необхідно роз'яснити зміст поняття «управлінське рішення» (далі – УР).

У літературі цей термін вживається в декількох значеннях:

– обміркований намір зробити будь-що; передбачає попереднє усвідомлення мети (цілей) та засобів дій;

– процес вироблення та прийняття найкращого варіанту (альтернативи) для вирішення проблеми або задачі, які виникли;

– фіксований управлінський акт.

Поняття «управлінське рішення» варто відрізняти від рішень узагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень: по роботі, в особистих відносинах, але далеко не усі вони належать до управлінського.

Найважливішою ознакою УР є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, УР як керуючий вплив на колективну працю сприймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником чи колегіальним органом (радою директорів) організації.

Відмітною ознакою УР є його прийняття лише в тому випадку, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією.

Теорія і практика управління підтверджує таке:

– прийняття УР пов'язане з переробкою інформації, що належить до розв'язуваної проблеми, і вибором на основі її аналізу та синтезу найкращого варіанту дій;

– варіант дій обирається на основі сформованих критеріїв і правил;

– система критеріїв і правила прийняття УР базуються на знанні закономірностей управління, обліку особливостей конкретної ситуації, у якій приймається рішення;

– процес прийняття УР охоплює елементи наукового знання, твор- чості і мистецтва;

– конкретні УР розрізняються за специфічним змістом, але мають також істотні загальні властивості. Наприклад, до певного класу господарських рішень, звичайно, входять відповіді на такі питання: якою є мета; які можна використовувати засоби та ресурси для досягнення заданої мети; які завдання структурних підрозділів керованої організації; яка послідовність і порядок дій персоналу тощо. Сутність УР виявляється в людській діяльності, ролі і місці рішення в процесі управління.

Розробка, прийняття і реалізація УР є інтегрованим процесом діяльності, послідовною зміною станів під час виконання функціональних обов'язків.

Управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість. Управлінське рішення – це вольовий акт організації прийняття рішення (далі – ОПР), оформлений у вигляді документа.

Управлінське рішення в організації – це свідомий, заснований на нормативно-правовій базі, аналізі реальної ситуації акт уповноваженого суб'єкта управління, що прийнятий в установленому порядку, містить в собі ціль, способи і засоби її досягнення та спрямований на підвищення ефективності діяльності організації (рис. 25).

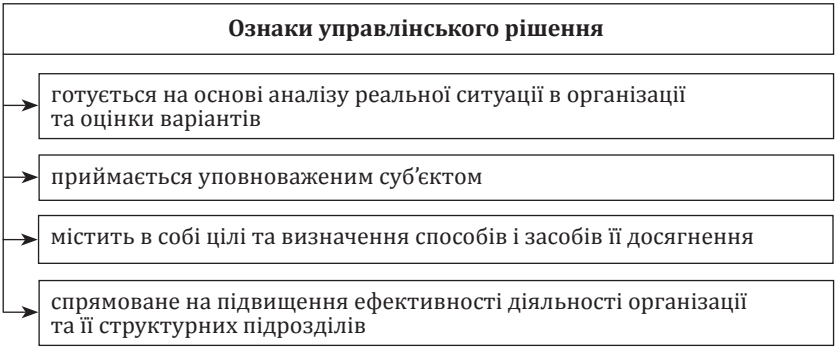


Рис. 25. Характерні ознаки управлінських рішень

Вироблені рішення повинні відповідати функціям організації і розв'язуваним нею заавданням, складності обстановки, спільним інтересам тих, хто досягає погоджених цілей, а також задовольняти вимоги об'єктивних законів управління.

1.2. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них

У літературі трапляються різні класифікації видів рішень. Сама потреба класифікації зумовлена певними причинами: збільшенням кількості прийнятих рішень на різних рівнях ієрархії управління; істотним розходженням у якісно-кількісних характеристиках інформації, споживаної органами, що приймають УР; необхідністю оперативності їх прийняття без порушення ритму функціонування елементів системи управління; розподілом функцій і обов'язків між персоналом управління, що бере участь у процесі ПР, розробки структури організації управління.

Управлінські рішення можуть бути згруповані за різними ознаками, що підкреслює одну зі сторін рішення. Залежно від цілей і методів розробки їх можна класифікувати за такими ознаками:

– *масштаб об'єкта* – глобальні, які охоплюють усі ланки керованої системи; локальні, адресовані певному підрозділу;

– *характер цілей* – стратегічні, які визначають головну лінію розвитку об'єкта; тактичні (поточні), що передбачають рішення більш приватних завдань;

– *коло проблем* – комплексні, пов'язані зі змінами різних аспектів життєдіяльності керованого об'єкта; часткові (тематичні), що належать до однієї зі сторін діяльності;

– *методи обґрунтування (з певним ступенем умовності)* – формальні, при обґрунтуванні яких широко використовуються

математичні методи; неформалізовані, котрі в основному приймаються евристичними методами;

– *умови прийняття* – в умовах визначеності (добре структуровані, детерміновані); в умовах ризику, що належать до імовірнісних; в умовах невизначеності, які належать до пошукових;

– *спосіб впливу на керований об'єкт* – прямі директивні, що доводяться до виконавців у вигляді наказу, розпорядження, непрямого впливу (на основі засобів стимулювання); функціональні (у галузі фінансів, управління проєктами і т.ін.);

– *зміст* – економічні; організаційні; соціальні;

– *форма* – письмові; усні; кодовані;

– *ОПР* – одноособові; індивідуальні; групові; колективні;

– *стан свідомості ОПР* – усвідомлені, прийняті в звичайному стані свідомості (раціональні, засновані на судженнях); малоусвідомлені, прийняті у звичайному стані свідомості, але обрані завдяки інтуїції чи осяяння «шостого почуття»; неусвідомлені, прийняті в трансовому стані свідомості (в особливих гіпнотичних станах; стані віри чи любові; стані афекту; гіпнозу, що виникає при застосуванні наркотиків, алкоголю; кодування).

Така класифікація, що є лише одним з варіантів класифікації УР, значною мірою визначає методи прийняття й обґрунтування рішень.

В управлінській практиці розрізняють оптимальні, ефективні і результативні рішення.

У словнику термін «оптимальний» трактується як найбільш сприятливий, найкращий. ***Оптимальність*** – властивість бути найкращим у якому-небудь аспекті. З останнього випливає, що існує деякий критерій, що дозволяє визначити найкраще прийняте УР. У словнику з кібернетики наводиться таке визначення критерію оптимальності прийнятого рішення: це показник чи система показників якості роботи деякої системи, значення якого повинно бути мінімізоване (максимізоване).

Відповідно до суті завдань управління критерії оптимальності можуть бути різноманітними, часто деякою мірою суперечливими. Розглянемо, наприклад, систему управління, що одночасно повинна задовольняти вимоги максимальної точності функціонування, мінімуму витрат, максимальної надійності і мінімальної вартості. Вибір рішення в такій системі критеріїв оптимальності називається задачею багатокритеріального вибору.

Вивчаючи численні літературні джерела з оптимізації УР і оптимального керування, доходимо висновку, що вони надмірно математизовані, тому використання їхніх рекомендацій в управлінській

діяльності вимагає спеціальної математичної підготовки чи залучення висококваліфікованих фахівців.

У пропонованому навчальному посібнику під оптимальністю управлінського рішення мається на увазі властивість УР бути найкращим відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності.

Ефективним є рішення, що приводить до потрібних і дієвих результатів.

Результативним можна назвати рішення, реалізація якого приводить до остаточних результатів. Можна оптимально розробити УР, ефективно його реалізувати, але одержати негативні результати.

Результативне рішення в нашому розумінні сприяє досягненню навіть не мети системи управління, а мети організації (фірми, країни), що повинна відповідати системі управління.

Рішення в організації прийнято поділяти на групи за певними критеріями:

За юридичними властивостями:

– нормативні;
– індивідуальні;
– змішані.

За відношенням до системи управління:

– скеровані на зовнішні об'єкти;
– скеровані на внутрішні об'єкти;
– змішані.

За ступенем обов'язковості:

– імперативні;
– рекомендаційні.

За формою:

– письмові;
– усні;
– конклюдентні.

За масштабом завдань, що вирішуються:

– загальні;
– окремі.

За місцем в управлінському циклі:

– основні;
– додаткові.

Основними формами рішень, що приймаються в організації, є:

Письмові: накази, інструкції, положення, статути і т. ін.; плани робіт; схеми розстановки сил і засобів.

Усні: накази, вказівки розпорядження та команди.

Конклюдентні: рішення, що подаються у вигляді жестів, знаків та сигналів.

Розглянемо вимоги, які висуваються до рішень. Рішення є продуктом діяльності ОПР. Рішення розробляється згідно з цілями, функціями відповідного рівня ієрархії управління. Вище було вказано, що управлінське рішення визначається метою організації, а ціль, у свою чергу, формулюється, виходячи з вимог об'єктивних законів управління. Отже, визначаючи вимоги до УР, необхідно виходити не зі суб'єктивних уявлень про ОПР чи керівників організації, а з принципів управління, що виражають вимоги законів і правила їх виконання у реальних умовах.

Нині ставляться такі вимоги до УР:

– своєчасність вироблення, прийняття і реалізації, що сприяє вирішенню проблем, що виникають, і недопущенню їх загострення чи перетворення діяльності персоналу в марну справу;

– наявність механізму реалізації, тобто мети дії, завдання підлеглим і порядку їх виконання; а також організації, мотивації, контролю, можливості визначати необхідні організаційні зміни в системі, призначеної для досягнення цілей;

– оптимальність, тобто забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення;

– можливість бути реалізованими, тобто забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими і т. д.); недопущення конфліктів, відповідність використовуваної в організації психології управління;

– гнучкість, тобто можливість зміни, корекції рішення при зміні умов, ситуації;

– можливість верифікації і контролю виконання;

– оригінальність і несподіваність для конкурента;

– наявність необхідної інформації для підлеглих;

– зрозумілість за формою та обґрунтованість.

Характеристиками управлінських рішень мають бути наукова обґрунтованість, конкретність, законність, несуперечливість, реальність, своєчасність.

2. Управлінське рішення в циклі управління

Управління як наукове поняття виступає в єдності трьох своїх сторін – змісту, організації та процедур здійснення (технології управління). Процес управління організацією має циклічний характер і відбувається в часі і просторі. За тимчасовими параметрами

він може вимірятися від декількох хвилин до декількох років. Просторові характеристики управління можуть охоплювати як підрозділи підприємства, так і транснаціональні корпорації.

Отже, **цикл управління** характеризується двома видами вимірів: **часом циклу і його просторових рамок**. Тривалість циклу управління визначається часом збору, переробки інформації; розробкою і прийняттям рішень; організацією виконання рішень. Технологія в процесі управління поділяється на три основні цикли (рис. 26):

1) інформаційний (пошук, збір, передача, обробка, зберігання інформації);

2) логіко-мисленнєвий (напрацювання і прийняття УР);

3) організаційний (організаційний вплив для реалізації рішень).

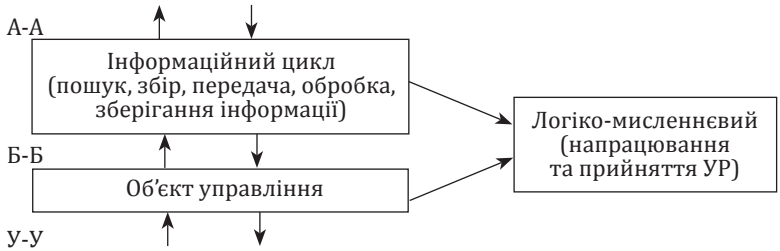


Рис. 26. Схематичне зображення циклу управління
(А-А – зовнішні інформаційні потоки; Б-Б – внутрішні інформаційні потоки;
У-У – організаційний вплив суб'єкта на об'єкт управління)

Організація прийняття і реалізації рішень здійснюється у декілька етапів. Так, у популярних підручниках наводяться такі етапи раціонального рішення проблем: діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення, визначення альтернатив, реалізація, зворотний зв'язок.

У роботі «Теорія управління органами внутрішніх справ» В. М. Плішкіна наводяться **такі етапи: усвідомлення проблеми, збір інформації з проблеми, висування гіпотез, їхня апробація, ухвалення рішення, коригування рішення**.

Управлінські рішення, порядок їх прийняття і виконання передусім були в центрі уваги військових. Відомо, що несвоєчасне, неправильне, неоптимальне рішення у воєнній сфері призводило до поразки, значних втрат людських і матеріальних ресурсів. Для підготовки й ухвалення рішення була запропонована блокова модель,

котра відбиває прямі та зворотні зв'язки, що існують між блоками (рис. 27).



Рис. 27. Процесуальна послідовність блоків
у прийнятті управлінських рішень

Блок 1. Тут відбувається збір, обробка і збереження інформації. Ця інформація класифікується, систематизується і за потреби передається в інші блоки для прийняття рішень.

Блок 2. Ідентифікує сформовану ситуацію з раніше необхідної для використання вже апробованого досвіду рішення управлінської задачі.

Визначає ознаки принципово нової ситуації, що вимагає розробки нових підходів до рішення виниклої проблеми. Розпізнає дії конкурента, що дезінформують. Рішенням задач цього блоку займаються спеціальні аналітичні служби організації. Вони діагностують проблему, виявляючи її «симптоми» і причини виникнення, а також релевантну інформацію (відповідну конкретній проблемі), забезпечуючи блок 3.

Блок 3. Виробляє проєкти (альтернативи) рішення проблеми на основі обліку обмежень і критеріїв. При цьому складність проблеми визначає необхідні засоби її вирішення.

Блок 4. Оцінює альтернативи вирішення проблеми, використовуючи стандарти (критерії) ПР, що знаходяться в інформаційному блоці 1, встановлені в організації, з огляду на обмеження в можливостях і способи оцінки, якими володіють ОПР і персонал управління.

Блок 5. Приймає рішення. При цьому якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення об'єктивно оцінені,

то прийняти рішення є неважко, якщо ні – це спричиняє повернення в блок 3. Це зробити складно в умовах невизначеності й ризику.

Оцінка альтернатив розрізняється виходячи зі ступеня впевненості, пов'язаної з можливими майбутніми умовами. Тут, як правило, розглядаються три варіанти: упевненість, ризик і невизначеність.

Під час ПР керівники повинні прогнозувати свої можливі результати в різних обставинах чи станах середовища. По суті, ПР відбувається в різних обставинах стосовно ризику.

Коли відомо, яке з ПР здійсниться, обирається альтернатива, що має найбільший ефект у таких умовах. У цьому випадку ОПР точно знає результат кожного з варіантів вибору.

Повна протилежність цьому – невизначеність, оскільки відсутня інформація про імовірність різних умов. Під імовірністю розуміється число, що характеризує об'єктивну можливість появи події.

Коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, то рішення приймається в умовах невизначеності. Часто це відбувається, якщо фактори середовища невідомі чи складні і неможливо одержати релевантну інформацію.

Ризик – це стан між двома полярними випадками – впевненості і невизначеності. Під ризиком розуміється ситуація, що дозволяє виявити не тільки можливі наслідки кожного варіанта ПР, але й імовірності їх появи.

Не можна змішувати ситуації невизначеності і ризику, оскільки вони принципово різні в силу критеріїв, застосовуваних при виборі оптимального рішення. При ризику імовірність настання наслідків ПР часто виражається через математичне очікування, а в ситуації невизначеності відсутня ймовірність настання наслідків ПР. У ряді випадків у ситуації невизначеності корисно змінювати стратегію поводження відповідно до обраних критеріїв, що буде розглянуто далі.

Таким чином, у загальній формі проблема ПР характеризується сукуп- ністю елементів: необхідною інформацією, правилами вибору рішення, альтернативними рішеннями, особливостями ОПР, на основі інформації про ситуацію, сформульованих критеріїв і правил.

Управлінське рішення в організації має ієрархічну структуру, в якій склалися три рівні управління:

– стратегічний, на якому приймаються стратегічні рішення, що визначають життєдіяльність організацій на багато років;

– функціональний, який іноді називають оперативним, де виробляються стратегії розвитку, фінансів і т.д., об'єднані стратегією управління організацією. На цьому рівні приймаються рішення, що відповідають основам, ідеології стратегічного організаційного рішення;

– тактичний, на якому щодня реалізуються рішення, прийняті на стратегічному рівні. На цьому рівні приймаються рішення, безпосередньо пов'язані з управлінням службовою діяльністю.

Як показує практика, управлінські рішення можуть розроблятися з ініціативи керівників як стратегічного, так і тактичного рівня.

Принципових розходжень у взаємозв'язку УР за рівнями ієрархії в цьому випадку немає, а відзначаються особливості організації процесу розробки, прийняття і реалізації рішень.

3. Підготовка управлінських рішень

При підготовці управлінського рішення керівникові необхідно знати, чому виникла та чи інша проблема, оскільки вона може виявитися штучною. Через це керівникові краще самому перевірити наявну інформацію, що надійшла до нього, і не допустити помилок, які можуть виникнути при отриманні інформації від підлеглих (чутки, домисли, упередженість, дискримінація кого-небудь). Перевірка необхідна для того, щоб особисто переконатись, що проблема дійсно існує.

Коли з'ясовуються можливі наслідки кожного з підготовлених рішень, важливо зрозуміти не тільки те, яке з них необхідно приймати, але й на якому рівні, кого запросити для його розробки, які ресурси треба задіяти, чи буде їх досить, яка додаткова інформація знадобиться, як швидко вона буде отримана і від кого?

Якщо додаткову інформацію важко отримати, то можлива підготовка управлінського рішення з деякими припущеннями, які можна оцінити за їх позитивними та негативними наслідками. Врешті-решт обирається лише один із варіантів, причому, як правило, на короткотермінову перспективу, хоча й з урахуванням «плюсів» та «мінусів» в економічній, фінансовій, правовій, соціально-психологічний і організаторській сферах у подальшому.

Обмін думками дозволяє знайти найоптимальніший варіант рішення, хоча він може бути і не кращим: інколи це робиться за правилом «що нашкодить менш за все». Це, зазвичай, виникає у випадку «перезрілої» проб- леми, і саме тоді у мозку керівника виразно висвічуються можливі ризики.

Деякі проєкти гинуть самі по собі лише через те, що керівник фізично перевантажений і орієнтується не стільки на успіх, скільки на те, щоб уникнути невдачі. Він намагається зберегти наявні резерви, оскільки власний ресурс здається йому вичерпаним. У той же час він хоче застрахувати себе від можливих невдач, оскільки можна

прогаяти інші управлінські цикли. Поле ризиків кожного разу видозмінюється, як тільки готується нове рішення, але керівник може протидіяти цим ризикам, якщо вміє відслідковувати головне.

Культура прийняття управлінських рішень (насамперед перспективних і довгострокових) значною мірою залежить від організації процесу їх розробки. Тут можливі чотири підходи:

Підхід 1. Керівник самостійно розробляє всі можливі варіанти рішення. Помічники і фахівці дають тільки необхідну інформацію за його запитом. Майбутні виконавці у підготовці рішення участі не беруть.

Підхід 2. Керівник лише знайомиться з рішеннями і підписує їх. Розробку рішень ведуть в основному помічники й фахівці. Майбутні виконавці в підготовці управлінського рішення участі не беруть.

Підхід 3. Керівник при підготовці перспективних рішень активно готує власний варіант рішення і його обґрунтування та одночасно доручає підготувати проєкт рішення своїм заступникам, помічникам і фахівцям. Потім уважно зіставляє варіанти, доповнюючи свій проєкт кращими рішеннями з проєктів своїх помічників (не забуваючи при цьому відзначити їх внесок у загальну справу); тактовно, терпляче і переконливо роз'яснює своїм помічникам неефективність деяких запропонованих варіантів.

Підхід 4. Керівник діє відповідно до попередньої технології, але розширює коло співучасників пошуку оптимального рішення, включаючи до нього найактивнішу частину майбутніх безпосередніх його виконавців. Перший підхід є більш придатним тоді, коли керівник – професіонал високого класу, а підлеглі істотно поступаються йому. Другий підхід найбільш ефективний у ситуаціях, коли керівник делегує частину своїх повноважень досвідченим помічникам, цілком покладаючись при цьому на їхній професіоналізм і відповідальність, концентруючи свою увагу на загальних проблемах.

Найбільш ефективними і перспективними є третій і, особливо, четвертий підходи, коли одночасно вирішуються такі завдання:

– підвищується обґрунтованість розробки рішень;

– йде процес активного професійного взаємозбагачення керівника і підлеглих;

– створюються сприятливі умови для якісної реалізації прийнятих рішень.

Характерною рисою сучасного ділового життя є збільшення кількості проблем, що вимагають негайного вирішення. Керівникам важко швидко й ефективно вирішувати складні управлінські завдання, якщо вони не здатні спростити їх, чітко і ясно розуміючи загальну поставлену проблему.

Наполеон зводив свої складні плани баталій до конкретних вказівок, що були зрозумілі всім його воєначальникам. У своєму штабі він тримав людину на прізвисько «ідіот Наполеона», яка вивчала плани імператора і потім пояснювала їх йому. Наполеон вважав, що якщо цей його, не надто великого розуму, вояка зрозуміє їх, то зможуть зрозуміти їх і його генерали.

Шерлок Холмс, відомий детектив, герой творів А. Конан-Дойла, теж завжди прагнув знайти найпростіший спосіб розкриття злочину, розглядаючи, в першу чергу, найвірогідніші його мотиви.

Складні проблеми значною мірою вирішуються успішно, коли спрощувати їх, зводячи до елементарних завдань, які нескладно виконати. Слушним девізом щодо цього є вираз «дивись на речі простіше, щоб не виглядати нерозумно».

Ускладнення процесу управління подається іноді як ознака мудрості, хоча насправді ускладнення процедур, доповідей, структур управління переважно є ознакою відсутності чіткості мислення. Прагнення до спрощення управлінських завдань – це пошук ясності. Тільки завдяки спрощенню проблем керівник середньої ланки управління може зрозуміти, що йому треба зробити і як це конкретно виконати.

В організаціях, що успішно працюють, прагнення до спрощення завдань може виявлятися різними способами:

– ***зменшенням обсягу ділових паперів***. Службові записки, пропозиції і доповідні повинні викладатися в стислому вигляді – до однієї сторінки тексту, а пояснення, виступи – до трьох-чотирьох сторінок. На перший погляд, це може видатися непотрібним, але на практиці це змушує виконавця серйозно працювати над документами. Так, Рузвельт не приймав для читання офіційні папери, якщо обсяг тексту перевищував 1/2 сторінки, і вимагав «укласти» суть будь-якої проблеми, якою б вона не була складною, у цей обсяг.

Ейнштейн у своєму зверненні до президента США з проханням про фінансування проєкту створення атомної бомби зміг викласти своє прохання двома фразами. Спрощення проблеми дозволяє зробити некероване керованим, звівши речі до доступного розуміння, до суті проблеми. Коли працівники розуміють те, що керівник намагається їм пояснити, то в нього є шанс, що намічені плани будуть сприйняті, при цьому буде менше протидії і більше толерантності до його пропозицій з боку виконавців;

– ***вибором пріоритетних цілей***. У вирішенні завдань управління мало користі, якщо розглядається багато варіантів досягнення цілі. Навіть у тому випадку, коли кожен із них ретельно

зважений, мало хто буде в змозі вислухати і розглянути всі аргументи «за» і «проти». Більш правильним у таких випадках є зведення усіх варіантів до декількох основних, добре аргументованих; інші можна розглядати лише як додаткові.

Пропонувати підлеглим велику кількість варіантів для вибору – означає змусити їх відчути себе неспроможними, не здатними зрозуміти проблему та прийняти правильне рішення.

Спрощення перспективних завдань та цілей розвитку організації є важливою складовою культури управління. Керівнику необхідно навчитися, як вже зазначено вище, виділяти основні цілі, обмежуючись однією-двома. Було б помилкою вважати, що у керівника повинно бути десяток, а то й більше різних цілей, що не дозволяє достатнім чином контролювати їх реалізацію. Більш правильним є вибір простого, розумного напряму дії, надто коли це стосується питання удосконалення структури управління;

– ***поетапним вирішенням завдань***. Що складніша управлінська проблема, то легше її вирішити шляхом поділу на невеликі етапи. Так, спочатку керівник переконує людей погодитися зробити невеликий крок у наміченому напрямі, а вже потім, базуючись на успіху попереднього кроку, вони вже самі захочуть іти далі.

Пошук спрощення завдань управління може бути безкінечним, і той факт, що це відбувається не в усіх організаціях, свідчить про недостатню компетентність і наполегливість їхніх керівників. Необхідні серйозні зусилля, спрямовані на те, щоб спрощення завдань управління, пошук оптимальних варіантів став стилем мислення кожного керівника, культурою управління.

4. Прийняття управлінського рішення

4.1. Основи теорії прийняття рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів реалізації. Проте це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з численних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні

варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії «прийняття управлінського рішення»: це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з-поміж них належать такі:

– **ступінь ризику**: зрозуміло, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який керівники враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

– **час**, який відводиться керівникові для прийняття рішення: на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

– **ступінь підтримки керівника колективом**: цей фактор враховує те, що нових суб'єктів управління сприймають не відразу. Якщо порозуміння та підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

– **особисті якості керівника**: один з найважливіших чинників. Незалежно від того, як керівники приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття правильного рішення;

– **політика організації**: у цьому випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації завдяки взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відносин управління в організації; становить основу реалізації кожної функції менеджменту.

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову, ірраціональну.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі особи, яка приймає рішення, такі: вона має чітку мету прийняття рішення; має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; намагання завжди зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, суб'єкти управління можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель, на відміну від класичної, включає такі основні характеристики особи, яка приймає рішення: вона не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, й інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, професор *Г. Саймон сформулював два ключові поняття поведінкової моделі*:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо придатним за даних умов.

Прагнення керівників «досягти задоволеності» може бути обумовлено кількома причинами:

– вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

– вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

– можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення принципово нових, незвичайних завдань, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Процес прийняття рішень. У теорії прийняття рішень виділяють два основні напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. ***Нормативний підхід*** опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення. У рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна модель, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена нижче: 1) реєстрація змін; 2) селекція рішень, які містить пам'ять суб'єкта управління; 3) прийняття рішення.

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив оцей суб'єкт управління, й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового

рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній вірогідності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття та реалізації управлінських рішень виглядає таким чином: 1) діагноз проблеми;

2) накопичення інформації з проблеми; 3) розробка альтернативних варіантів; 4) оцінка альтернативних варіантів; 5) прийняття рішень.

У наведеній моделі представлено логіку реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретного порядку проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації:

1. Діагноз проблеми включає такі підетапи:

– виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

– встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

– ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо неї. До того ж, якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. У свою чергу, якість інформаційних матеріалів оцінюється за допомогою певних критеріїв:

1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:

– повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

– точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

– несуперечливості інформації (окремі частини тієї ж самої інформації не мають суперечити одна одній);

– переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

2) лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої стислості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання строк;

5) комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

У теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні якнайповнішої сукупності альтернатив, котра містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати вимоги до них:

– взаємовиключність альтернатив – випливає з визначення категорії;

– «прийняття рішення» як акт вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

– забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями:

– реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації.

Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, належать: юридичні обмеження, можливості існуючих технологій, моральні та етичні норми тощо;

– відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;

– прийнятність наслідків реалізації альтернативи.

Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище, що призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але й побічні результати, а також не лише безпосередній період реалізації альтернативи, а й майбутні періоди.

Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень схематично наведено нижче:

1. Чи є альтернатива реалістичною?
2. Чи відповідає вона можливостям організації?
3. Чи є прийнятними наслідки її реалізації?

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір найкращої альтернативи на основі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

У практиці прийняття рішень часто виникає питання щодо доцільності застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним.

Модель Ріка Роскіна має форму дерева рішень, яке містить чотири змінні фактори (табл.4):

– часовий фактор;

– ступінь довіри менеджера до підлеглих;

– важливість прийняття правильного рішення;

– важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення. Описана модель (дерево стилів рішень), вимагає від менеджера зважити кожну з цих змінних і визначити залежно від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

Таблиця 4

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Якість вирішення є важливішою за наявність згоди його виконувати	**1. Наказ**. Рішення приймається керівником незалежно від інших з використанням наявної інформації
Згода виконувати рішення є важливішою за його якість	**2. Консенсус**. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість та згода однаково важливі	**3. Консультації**. Рішення приймається керівником на основі думок підлеглих
Ні якість, ні згода не є критично важливими	**4. «Штампування рішень».** Рішення приймається найлегшим та швидким способом – по суті «штампується»

Коли критичним фактором є час, рішення має бути прийнято індивідуально у формі наказу, суб'єкт управління самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно взяти до уваги наступний фактор – ступінь довіри керівника до підлеглих:

– якщо він є достатньо високим, керівник може використати стиль «консультації», тобто демонструвати зацікавленість думками підлеглих щодо вирішення проблеми;

– якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

4.2. Методи прийняття управлінського рішення

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні **методи творчого пошуку альтернативних варіантів**, які умовно поділяються на три групи:

– методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);

– методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», «конференція ідей», «метод колективного блокнота»);

– методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною

або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути навиворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними **колективні методи** є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

– не дозволяються критика і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;

– ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;

– заохочується вільне творче мислення;

– забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;

– заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на основі інших тощо.

Метод «конференція ідей». Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення заданої проблеми.

Метод «колективного блокнота» поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною їх оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Упродовж певного періоду часу (як правило, два тижні) кожний учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань.

На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

– Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?

– Які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?

– Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?

– Що можна на об'єкті замінити і т.д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;

б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;

в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;

г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкта;

ґ) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;

д) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які випливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, деякі з яких можуть мати практичний інтерес.

4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Нижче на схемі наведено один із найпоширеніших способів класифікації (рис. 28).

Відповідно до цього способу, всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовуються, коли фактори, що впливають на обрання рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

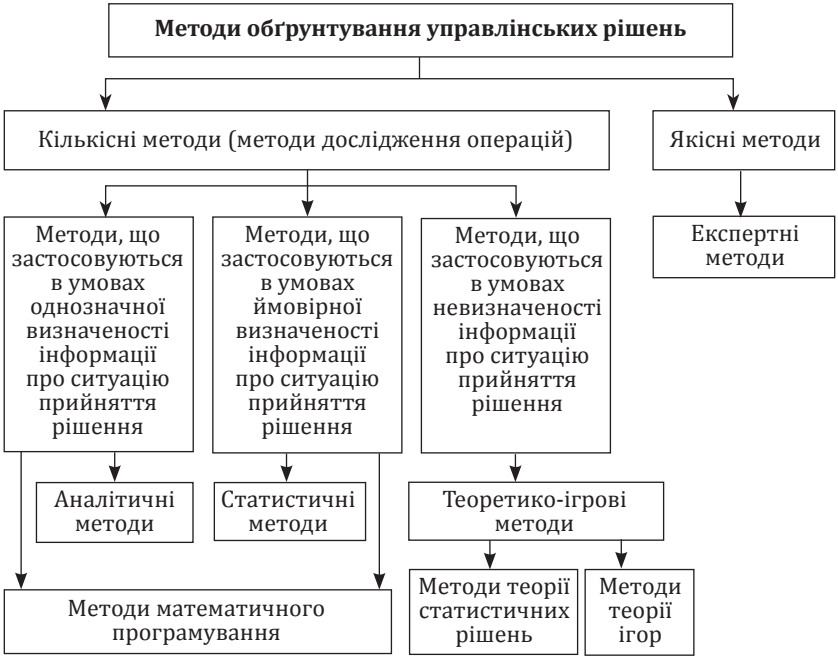


Рис. 28. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Якісні методи використовуються тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, неможливо кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать головно експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, котра приймає рішення, поділяються на такі:

1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, що застосовуються в умовах ймовірної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації – об'єктивні обставини або свідомі дії супротивника, – поділяються на методи теорії статистичних рішень і методи теорії ігор).

Наведемо загальну характеристику кожної з цих груп методів.

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості та знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірності та математичної статистики. В управлінні широко використовують такі з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або мають випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці, є: прогнозування, платіжна матриця, «дерево рішень».

Під прогнозом розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз у системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління. Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні.

До першої групи належать нормативний метод, параметричний метод, метод екстраполяції, індексний метод.

До другої групи методів належать експертний метод, функціональний метод, метод оцінки технічних стратегій.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

– наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;

– наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;

– можливість кількісного вимірювання наслідків реалізації альтернатив.

У концепції платіжної матриці ключовим є поняття «очікуваного ефекту». Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на ймовірність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливою є точна оцінка імовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

4.4. Варіанти та організаційні способи прийняття рішень

Прийняття управлінського рішення – це зняття протиріч у проблемі, яка виникла; воно приймається керівником. Необхідність у цьому виникає тоді, коли неможлива стереотипна, звична реакція на отриману інформацію. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються, з одного боку, в умовах дефіциту часу, а з іншого – в умовах інформаційної невизначеності та наявності протиріч. Такі рішення служать головним критерієм оцінки рівня управлінської культури керівника. Полегшити процес прийняття рішень можливо, якщо готувати їх заздалегідь, що в практиці управління не завжди можливо.

Основні вимоги до управлінських рішень – *обґрунтованість, своєчасність і якість*. Аналіз документів і узагальнення думок експертів дозволяє дати оцінку управлінських рішень керівника. При цьому можуть бути варіанти:

Варіант 1. Приймаються головно своєчасні та обґрунтовані рішення з усіх основних питань: такий варіант є найбільш оптимальним, але, як правило, він малоймовірний.

Варіант 2. Приймаються своєчасні й обґрунтовані рішення тільки з окремих питань, чого не можна сказати про інші питання; другий варіант трапляється частіше. І тут, звичайно, необхідно знати, з яких питань приймаються своєчасні і компетентні рішення. Якщо вони здійснюють першочерговий мінімум управлінських задач, становище можна вважати задовільним. Якщо ні – це свідчення недостатнього рівня культури управління. У такому разі доцільно з'ясувати ймовірні причини: незадовільний рівень базової підготовки, відсутність необхідних навичок, досвіду, невміння грамотно організувати роботу, ефективно використовувати знання та можливості помічників і фахівців.

Варіант 3. Приймаються своєчасні, але часто необґрунтовані рішення. Третій варіант зазвичай пов'язаний із низьким рівнем компетентності керівника. Певний вплив чинить і зайва поспішність у прийнятті рішень. Керівник завжди повинен шукати розумний і, залежно від конкретної ситуації, можливий компроміс між вимогами обґрунтованості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Іноді зайва поспішність пов'язана з психологічними характеристиками керівника: підвищена дратівливість, стривоженість, які ускладнюють зважену, тверезу оцінку ситуації.

Варіант 4. Керівник запізнюється з прийняттям необхідних рішень. Тому навіть правильні рішення не дають потрібного ефекту. Цей варіант пов'язаний або з недостатньою мотивацією (недбалістю, безтурботністю), або з недостатньою компетентністю, страхом ризику, відповідальності, тобто – з дефіцитом організаторських здібностей.

У повсякденній діяльності керівник стикається зі симптомами організаційних проблем, що виявляються у порушеннях виробничого ритму, невиконанні техніко-економічних показників роботи, низькій дисципліні праці, у зростанні кількості конфліктних ситуацій тощо. Культура управління полягає в тому, щоб за цими зовнішніми симптомами бачити проблеми удосконалення, що назрівають, механізм функціонування і розвитку організації. Наявний досвід свідчить про те, що це далеко не просте завдання. Багато керівників обмежуються оперативним усуненням конфліктів, ліквідацією тих або інших збоїв у виробництві, не розуміючи того, що це є лише зовнішніми проявами назрілих управлінських проблем.

Прийняття рішення може бути більш ефективним, якщо в нього закласти організаційний механізм його виконання. Ось чому бажано, щоб управлінські рішення перевіряли і оцінювали його безпосередні виконавці. Саме вони краще за всіх зможуть скоригувати

механізм їх реалізації. Існують два протилежні способи прийняття управлінських рішень:

Варіант А

– Виїзд на місце.
– Рекогносцировка.

Прийняття рішення на «гарячому місці» (де проблема, там і вирішується).

Варіант Б

– Запрошення прибути з місць.
– Ознайомлення з інформацією ззовні.
– Прийняття рішення замість вищого керівництва (чия проблема, той і вирішує).

У варіанті А керівник перебуває начебто в ролі підлеглого керівника підрозділу. Разом з тим, приймаючи рішення «внизу», він відчуває «висоту свого становища» головного управлінця.

У другому варіанті керівник підрозділу перебуває в ролі вищого начальника, відчуваючи «земне тяжіння», і нібито уявляє того, замість кого приймає рішення.

Обидва варіанти ефективні у випадках дефіциту інформації і застосовуються керівниками з високим рівнем управлінської культури, основне при цьому розглядати управлінську діяльність не як звичайне давання вказівок і спонукання працівників до дії, а як мобілізацію невикористаних можливостей і здібностей кожного працівника. Нижче схематично показано, як підхід, з огляду на людські можливості, змінює взаємозв'язок між участю в справах і продуктивністю праці. В організаціях з високим рівнем культури управління підвищується задоволеність працівників роботою і поліпшується їхній моральний стан.

5. Принципи організації виконання управлінських рішень

Виконання управлінських рішень – дуже важливий та часом подекуди ще недооцінений бік діяльності керівника. Проте інколи управління страждає не стільки від дефіциту компетентних рішень, скільки від невміння «запустити» їх виконання. І це не чисто технічна, як видається на перший погляд, проблема. Тут потрібен творчий підхід, аналіз конкретної ситуації (характер завдань, терміни, компетентність і трудова мотивація виконавців, врахування різних чинників тощо). Шаблону тут бути не може. Ті фактори, що в одному випадку сприяють успішному виконанню рішення, в іншому – значно ускладнюють його реалізацію.

Організація виконання – це процес встановлення порядку і послідовності погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов, у визначений термін та з найменшими ресурсними витратами поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів.

У своїх працях А. Файоль наголошував на організаційних аспектах діяльності керівника: на розподілі праці, владі, дисципліні, єдності розпоряджень, єдиноначальності, підпорядкуванні особистих інтересів загальним, централізації, ієрархії, порядку, стабільності складу кадрів, єдності персоналу, ініціативі, справедливості, винагороді. Цей перелік важливий і сьогодні. Завдання керівника – знайти їм розумні кількісні і якісні змінні, а головне – правильно співвіднести їх між собою, розглядаючи ці принципи як цілісність або систему.

Функція «Організація виконання» полягає в такому: розподілі завдань між працівниками; доведенні завдань до виконавця; створенні в цілому працездатної організації як системи; формуванні стійкої сукупності всіх сторін діяльності установи.

До культури організації виконання як основної частини культури управління можна віднести знання своєї справи, наявність високих стандартів діяльності, забезпечення гнучкого лідерства з орієнтацією на особисті контакти, вміння делегувати обов'язки, ступінь підтримки індивідуальної ініціативи, допомогу співробітникам у досягненні успіху, рівень посвячення персоналу в справи організації.

Розглянемо проблеми, з якими стикається керівник під час організації виконання рішень.

Розподіл завдань між працівниками. Перша проблема, яку вирішує керівник на етапі «запуску» управлінського рішення, – раціональний розподіл завдань між підлеглими. При цьому керівник повинен враховувати реальні можливості працівників: рівень їх кваліфікації, компетентність, ступінь завантаженості постійними обов'язками, іншими завданнями, тимчасовими дорученнями. Безумовно, що непосильні завдання для працівників є передумовою постійних збоїв у процесі реалізації управ- лінських рішень. Недозавантаженість роботою, в свою чергу, розхолоджує, розслабляє навіть хороших працівників, веде до зниження їхнього трудового потенціалу. «Запуск» управлінського рішення – це начебто кидок бумеранга: якщо не влучиш у ціль, то бумеранг ударить тебе самого.

Нерідко керівникові доводиться залучати до виконання завдання одночасно декількох працівників. У такому разі важливо чітко визначити обов'язки, права й міру відповідальності

кожного з них за реалізацію визначеної частини завдання. Як зазначає проф. Ю. Д. Красовський, відсутність чіткості в цьому питанні демобілізує виконавців.

Не менш важливим є справедливий розподіл завдання серед підлеглих. Не слід допускати переобтяженості одних і недовантаження інших працівників. Необхідно також, щоб розходження в якісних характеристиках робіт, які доручаються різним працівникам (ступінь складності, престижність тощо), відзначалися розходженнями в реальних здібностях, рівнях кваліфікації працівників, а не якимись іншими розумінням. Слід враховувати, що працівник суб'єктивно може сприйняти розподіл робіт як несправедливий не тільки в тому випадку, коли він завантажений більше від інших, але нерідко і в протилежній ситуації – коли його завантажують менше від інших, не доручаючи відповідальних, складних завдань (навіть якщо це не «відбивається» на його грошовому утриманні). Тут все залежить від соціальних характеристик працівника й виконуваної ним роботи.

Процес проведення завдання. Черговий відповідальний етап у процесі організації виконання рішення – доведення виконавцям інформації про доручену їм роботу. Тут можливі декілька варіантів:

А. Керівник обмежується лише постановкою завдання, надаючи підлеглим повну самостійність у виборі способів їх виконання.

Б. Керівник ставить завдання і дає приблизну, орієнтовану схему діяльності, залишаючи підлеглим широкий простір для ініціативи у виборі конкретних прийомів і методів роботи.

В. Керівник ставить завдання і жорстко регламентує основні моменти діяльності підлеглих, залишаючи можливості для ініціативи лише при вирішенні другорядних питань.

Г. Керівник ставить завдання і максимально жорстко регламентує всі етапи роботи підлеглих щодо його виконання, що практично виключає можливість якоїсь ініціативи з боку виконавців.

Кожен варіант має свої «плюси» та «мінуси» стосовно конкретних умов. Ступінь конкретизації завдань повинен бути пов'язаний як з компетентністю працівників, так і з характером вирішення завдань. Що кваліфікованіший працівник, що сумлінніше він ставиться до справи і що більш стереотипне, звичне і простіше завдання, то менш детальним мусить бути управлінське розпорядження. Якщо ж є сумніви в реальній спроможності виконати завдання самостійно (низька кваліфікація, відсутність досвіду, низький рівень ініціатив і відповідальності), ступінь доведення завдання повинен бути значно вищим.

Способи доведення управлінських рішень. Керівник розробляє рішення, а його втілення в життя вирішальним чином залежить від виконавців, при цьому велике значення має їх суб'єктивне ставлення до цього рішення. Тому керівникові необхідно скеровувати свої зусилля не тільки на те, щоб просто змусити підлеглих виконати завдання, а й на те, щоб зробити їх своїми однодумцями. Проф. А. Лей констатує, що хороший результат дають такі способи:

Розширення кола інформації.

Більш сприятливі умови для прояву творчої ініціативи виконавців створюються в тому випадку, коли кожен з них добре знає не тільки свою задачу, а й чітко усвідомлює власну роль у вирішенні спільного завдання. Тому керівникові доцільно ширше інформувати виконавців про мету і зміст усього завдання, показуючи взаємозв'язок, взаємозалежність окремих видів робіт. Тільки в такому випадку очікується конструктивна ініціатива, що корисна для ефективного вирішення загальної проблеми.

Переконання.

Повідомляючи підлеглих про прийняте рішення, керівникові не можна обмежуватися інформацією лише про те, що треба зробити. Необхідно дати відповідь на питання: навіщо це потрібно робити? Наскільки прийняте рішення відповідає інтересам усього колективу, окремих працівників? Чому потрібна саме ця програма дій, а не якась інша з іншими можливими варіантами?

Прохання.

Для компетентних і сумлінних працівників кращою формою доведення розпорядження виступає товариське прохання. З урахуванням індивідуальних особливостей працівників (життєві цінності, професіоналізм, мотивація) позитивний ефект дають такі варіанти стимулюючого впливу керівника в процесі передачі рішень: підкреслюються ділові якості працівника, висловлюється впевненість в його можливостях, виявляється довіра у виконанні важливих, термінових і складних задач, надається перевага порівняно з іншими працівниками, поважається ініціатива працівника і ретельність виконання завдань, доводиться, що працівник може зробити більше, ніж він думає, оцінюються його попередні успіхи, підкреслюється значимість розвитку професійних якостей. Якщо ж авторитет керівника в колективі недостатньо високий, а рівень професіоналізму і відповідальності підлеглих низький, то використовується більш категорична форма передачі вказівок, розпоряджень («офіційне» письмове розпорядження, розпорядження з погрозою подальших санкцій і т.ін.).

Делегування повноважень. Безумовно, воно деякою мірою містить в собі певну частку ризику, але за правильно вибраного режиму організації праці ця частка стає мінімальною.

Відповідальність, яку несе керівник, і, можливо, не завжди успішне делегування своїх обов'язків підкажуть, врешті-решт, які питання можна делегувати, а які краще вирішувати особисто. При цьому керівникові необхідно:

– вирішити, які з обов'язків можна делегувати;

– визначити, які вимоги ставляться до виконання цих обов'язків; вибрати виконавця (групу виконавців), здібності і особисті якості;

– якого (яких) відповідали б певним вимогам;

– проінструктувати виконавця і продовжувати робити це доти, доки стане ясно, що зі своїми обов'язками він справляється;

– переконатись, що інші члени колективу проінформовані про нову роль працівника в установі, і тим самим попередити можливе неправильне ставлення до нього.

Делегуючи обов'язки групі працівників, керівник мусить передбачити основні правила їх співпраці і врегулювання спірних питань, виходячи з індивідуальних психологічних особливостей кожного, подолати в собі особисту недовіру чи інше ставлення стосовно одного з виконавців.

Успішне делегування передбачає оволодіння таким ступенем контролю, що дозволяє відчути потребу делегування своїх обов'язків для досягнення конкретного результату. Тут можливі дві крайності:

а) керівникові до вподоби певна ділянка роботи, і він не хоче її делегувати;

б) керівникові хочеться втручатись у справу, делеговану підлеглому, вважаючи, що той не в змозі це виконати.

Основні правила делегування обов'язків:

1. Дозволити працівникові діяти на власний розсуд, даючи тим самим можливість удосконалюватись, проявляти ініціативу.

2. Контролювати дії підлеглого лише в тому разі, коли це необхідно для визначення стабільності роботи підрозділу або щоб не допустити зайвих витрат.

3. Відмовлятись від постійного втручання в делеговані ділянки роботи, щоб не стати причиною відмови працівника від виконання завдання, оскільки той постійно відчуватиме свою залежність при прийнятті рішення.

4. Спостерігати за процесом роботи працівника лише за його згоди.

5. Щедро передавати свій досвід, радитись зі співробітниками.

6. Зберегти інтерес до делегування обов'язків, перевіряючи при цьому лише основні моменти.

7. Зміцнювати впевненість працівника у своїх силах, формувати в нього почуття віри в успіх. Завжди пам'ятати, що ніщо не надає стільки сили, як успіх.

У теорії управління делегування повноважень – це загальновизнане «золоте правило» управління, суть якого криється в тому, що найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Від того, як уміло передає він свої повноваження виконавцям, проявляється його культура управління. Що більше і частіше керівник застосовує цей метод, то оптимальнішою є організація виконання в цілому. Делегування повноважень психологічно поєднує довіру і вимогливість – базовий принцип, що працює на формування відповідної організаційної культури. Довіряючи підлеглим, керівник надає їм можливість коригувати організаційну поведінку, максимально використовувати власний досвід, знання і здібності у виконанні завдань, а, ставлячи перед ними певні вимоги, він підвищує відповідальність працівників за якість, обсяги і терміни робіт. Приймаючи рішення, керівник делегує своїм працівникам і відповідальність, формуючи її у них, але в жодному разі не віддає їм свою. Якщо ж він усю відповідальність покладає лише на виконавців, то перестає бути справжнім керівником, оскільки, в разі невдачі, підставляє їх під удар в силу своєї управлінської некомпетентності. Взяття на себе відповідальності за працівників морально виправдовує прийняття управлінських рішень за них.

У практиці управління є два підходи до реалізації управлінських рішень: як краще досягти кінцевих результатів і як краще готувати ці рішення. Методом, що дозволяє поєднати ці протилежні підходи, виступає делегування повноважень працівникам. Делегуючи повноваження, керівник не тільки визначає термін виконання, якість і обсяги робіт, а й кінцеві результати. Обидві сторони домовляються про те, як оформити і подати їх, а також про те, як ці результати будуть винагороджені. Працівникові надається право на ризик і помилку, тобто право самому вибирати найкращий спосіб досягнення результату.

Якщо працівникові надається право виконання організаційних, фінансових і юридичних обов'язків, то він отримує повну свободу маневру, звільняючи керівника від детального контролю

всього управлінського циклу. Керівник же, в свою чергу, отримує свободу дій у рішенні перспективних і стратегічних проблем.

Метод делегування повноважень базується на подоланні, з одного боку, негативної залежності працівників від виконання вимог керівника, а з іншого – на подоланні залежності керівника безпосередньо від працівника, котрий повинен відповідати за якість, обсяги і терміни виконання робіт загалом.

Глава VIII

КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління

Контроль як функція управління являє собою спостереження, а також перевірку відповідності діяльності об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, наказам, інструкціям, розпорядженням та ін.).

Найважливіше *завдання контролю* – попереджати можливі упущення і помилки, спонукати посадових осіб до добросовісного виконання службових обов'язків, сприяти підвищенню особистої відповідальності кожного за доручену ділянку роботи.

Облік і контроль діяльності всіх ланок державної і господарської структури є важливою передумовою розвитку держави, запорукою ефективного використання людських і матеріальних ресурсів і, в кінцевому підсумку, – покликаний забезпечувати підвищення добробуту народу.

Мистецтво управління полягає не лише у прийнятті правильних управлінських рішень, а й у тому, щоб забезпечити їх виконання належним чином, у визначені строки. Саме цьому і повинен сприяти контроль.

Як же зробити контроль дієвим та ефективним? Цьому, безперечно, допоможе знання форм та видів контролю, методики його здійснення, розуміння співвідношення контролю та обліку результатів діяльності організації.

Організація і здійснення контролю заслуговує особливої уваги. І це не випадково, адже контроль – один з ефективних інструментів втілення в життя економічної і соціальної політики, він сприяє підвищенню рівня всієї організаторської роботи, є засобом забезпечення реального виконання управлінських рішень.

За допомогою системи можна виявити результати впливу суб'єкта на об'єкт, а також допущені відхилення від рішень та принципів їх організації тощо. Сприяти своєчасному усуненню недоліків – одне зі завдань контролю.

Контроль слід розглядати як своєрідну форму зворотного зв'язку, яка допомагає встановити, наскільки точно дотримані задані параметри системи. За його допомогою вирішуються такі завдання:

– забезпечення неухильного виконання законів і нормативних актів, які регламентують діяльність державних органів та інших об'єктів управління;

– вчасне та якісне виконання прийнятих рішень;

– підвищення виконавської дисципліни, почуття відповідальності за доручену справу;

– своєчасне вжиття заходів для усунення виявлених у процесі конт- ролю недоліків;

– виявлення найкращого досвіду та його поширення;

– здійснення правильного підбору і розстановки кадрів, своєчасне застереження від помилок;

– подання необхідної допомоги підлеглим апаратам і працівникам.

Контроль має свою специфіку, яка відрізняє його від інших функцій управління. Це дозволяє спеціалізувати на контрольній діяльності окремі підрозділи або конкретних працівників.

Контроль передбачає перевірку вже виконаної роботи, тому він має, так би мовити, похідний, «вторинний» характер.

За своїм змістом контроль включає збір і переробку інформації про функціонування системи в цілому або окремих виконавців. Проте було б неправильно обмежувати його функції фіксуванням результатів діяльності, він обов'язково передбачає управлінський вплив, метою якого є усунення виявлених недоліків.

Контроль здійснюється усіма суб'єктами управління, але його обсяг, форми і методи диференціюються залежно від рівня діяльності апарату управління, специфіки його завдань.

Так, у низових підрозділах, у діяльності посадових осіб, які здійснюють безпосереднє керівництво підлеглими, контроль нерозривно пов'язаний з конкретним впливом, поточними розпорядженнями.

Нижче наведено перелік критеріїв, за якими класифікуються види контролю (рис. 29).

З підвищенням рівня управління керівник володіє більшою можливістю зосередити увагу на контрольних функціях. На найвищому рівні управління виникає об'єктивна необхідність і реальна можливість створення спеціалізованого підрозділу для виконання виключно функції контролю.

У процесі управління контроль, як правило, здійснюється після організації виконання управлінського рішення. Однак, як форма

Основні види контролю

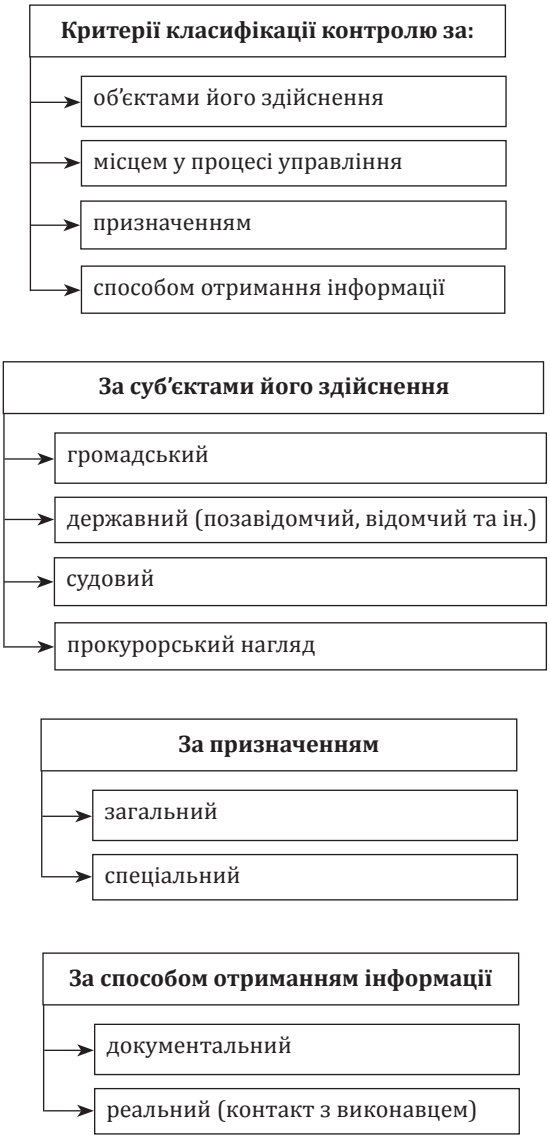


Рис. 29. Класифікація контролю і його види

отримання інформації про функціонування системи, він не тільки може, а й повинен здійснюватися в ході прийняття рішення. Контроль нерозривно пов'язаний з обліком результатів діяльності виконавців. Мета контролю полягає в тому, щоб на основі аналізу даних обліку виявити закономірності в масі фактів і явищ, знання яких дасть змогу своєчасно і правильно впливати на процес управління.

Функція контролю реалізує дві ключові цілі. Перша полягає у координації діяльності персоналу та її спрямуванні на виконання визначених завдань через верифікацію фактичних результатів. Друга ціль передбачає оптимізацію всієї системи управління шляхом своєчасного виявлення, локалізації та усунення деструктивних відхилень і причин їх виникнення.

Контроль покликаний, насамперед, забезпечити неухильне виконання законодавства України, вдосконалення стилю роботи, боротьби з формалізмом і бюрократизмом.

Саме в цій сфері здійснюють свою діяльність контрольні апарати і, перш за все, штабні підрозділи, групи аналізу, планування і контролю. Ефективність контролю значною мірою залежить від уміння працівників цих апаратів глибоко проникнути в суть організації роботи – як у центрі, так і на місцях. А це зумовлює необхідність періодичних перевірок фактичного стану справ у службах, органах та установах.

2. Принципи, форми та методи контролю в організації

Основними принципами контролю є дотримання законності та централізм в управлінні.

Однією з вимог, що ставляться до суб'єктів контролю, є неухильне дотримання законності. Суб'єкти контролю не тільки перевіряють дотримання законності підконтрольними їм органами, установами, але й самі повинні діяти суворо за законами, нормативними актами у межах наданих повноважень.

Принцип централізму в управлінні полягає в тому, що здійснення контрольних функцій – це прерогатива вищої системи управління, її суб'єкта. Разом з тим до деяких форм контролю, наприклад, комплексних перевірок діяльності організації, можуть залучатися працівники низових ланок. Це сприяє забезпеченню гласності та об'єктивності перевірок, вивченню та поширенню цінного досвіду роботи.



Рис. 30. Фундаментальні властивості управлінського контролю

Основні принципи контролю знаходять своє відображення в системі вимог, які ставляться до цієї діяльності (рис. 30).

Контроль – складова частина діяльності всіх керівників, а не лише спеціальних апаратів, що забезпечує його системність і безперервність. Важливою умовою ефективності контрольної діяльності є її всебічність, тобто охоплення питань, які вирішує об'єкт перевірки, поширення контролю на всі структурні підрозділи і всіх працівників. При цьому важливо не тільки виявити недоліки (з метою їх усунення), а й відзначити кращий досвід (з метою подальшого вивчення та поширення). Контроль має вирізнятися глибиною аналізу, охоплювати особливо складні питання, вирішення яких допоможе суттєво поліпшити організацію діяльності органу, який перевіряється.

Вимога *об'єктивності контролю* передбачає сумлінність перевірки, високу кваліфікацію осіб, які його здійснюють, а також наявність науково обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності органів, що перевіряються. Значною мірою об'єктивність контролю забезпечується створенням спеціальних контрольних апаратів, які є незалежними від установ, що перевіряються.

Гласність також є однією з вимог до контролю, що полягає в обов'язковому доведенні результатів перевірки до відома всіх зацікавлених осіб. Гласність забезпечує виховну роль контролю, сприяє усуненню виявлених фактів бюрократизму, тяганини, оказамилювання, зловживання службовим становищем та інших недоліків.

Контроль повинен бути дієвим, результативним, тобто супроводжуватись конкретними заходами, спрямованими на усунення виявлених упущень та недоліків. Цього можна досягнути за умов участі у перевірці керівників, добре налагодженої інформаційної служби, оперативного реагування на виявлені негативні (або позитивні) моменти. Узгодженість перевірок, високий рівень кваліфікації

та досвід осіб, які здійснюють контроль, – також важливі чинники. Головний показник ефективності контролю – досягнення позитивних результатів органами, які перевірялися, усунення будь-яких негативних фактів та явищ. Ефективності також сприяє раціональне застосування різних форм і методів контролю.

Отже, підсумовуючи, можемо констатувати: контроль як інструмент і засіб здійснення управлінської діяльності повинен відповідати ряду вимог, основними серед яких є: *об'єктивність, системність, гласність, вчасність, глибина аналізу фактів, всеосяжність та всебічність*.

Форми контролю – це різні види його зовнішнього прояву (рис. 31).

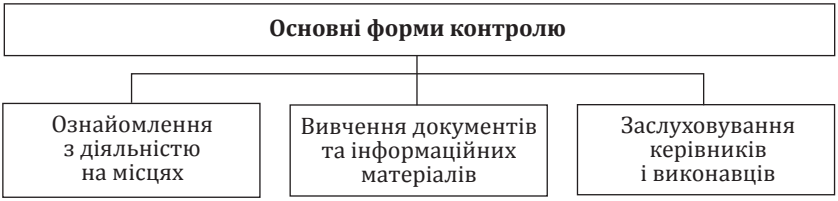


Рис. 31. Види зовнішнього вияву контролю.

Специфічний характер контрольної діяльності обумовлює **поділ форм контролю на три групи**.

Перша – пов'язана з розробкою системи контролю, його плануванням, прийняттям відповідних нормативних актів.

Друга – це форми безпосередньої контрольної діяльності:

- оперативний контроль;
- цільові перевірки;
- комплексне інспектування;
- контрольні перевірки;
- оперативно-зональний контроль.

Третя група – форми підведення підсумків контрольної діяльності, узагальнення результатів.

Контрольна діяльність в органах внутрішніх справ щодо свого виду може являти собою:

I. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях, а саме:

- спостереження за роботою виконавців;
- комплексне інспектування;
- контрольні перевірки;
- цільові (предметні) перевірки.

II. Заслуховування виконавців:

– колективне (на нарадах);

– індивідуальне.

III. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців, що передбачає:

– систематичний аналіз статистичної інформації про діяльність виконавців;

– витребування звітів;

– вивчення громадської думки (скарг, повідомлень, заяв та ін.);

– розгляд і затвердження проєктів рішень.

З метою контролю використовуються методи «ведення» і «стеження».

Метод «ведення» передбачає суворий контроль за виконавцями, при цьому постійно вносяться поправки до їхньої діяльності.

У чому полягає суть методу «стеження»? Поставивши конкретні завдання перед виконавцями, керівник надає їм достатньої самостійності, концентруючи увагу на контролі за тим, як функціонує система, як досягається основна мета спільного управлінського рішення.

Метод «ведення» доцільний при організації поточного контролю, коли керівник або не впевнений у належній кваліфікації чи досвідченості виконавців, або у зв'язку зі складністю поставлених завдань, мусить безпосередньо сам брати участь у їх вирішенні. Цей метод застосовується у повсякденному оперативному контролі за виконанням різних управлінських рішень, а також в оперативно-зональному контролі, при якому перевірка поєднується з практичною допомогою органам певної зони обслуговування, яку надають працівники галузевих служб вищого апарату.

Широкого застосування метод «стеження» набув при використанні його у різних видах контролю. Його особливістю є те, що він не обмежує ініціативи виконавців, що виявляється у більш демократичному стилі керівництва та управління. На основі цього методу здійснюються подальше комплексне інспектування, контрольні та цільові перевірки.

Процес контролю має **три основні стадії**:

– підготовка до проведення перевірки;

– безпосереднє здійснення контролю;

– підведення підсумків.

Підготовка до перевірки передбачає:

– визначення кола осіб – її учасників (персонального складу контролерів);

– розподіл між ними відповідних функцій і повноважень;

– планування контрольної діяльності;

– вибір оптимальних, найдоцільніших форм і методів контролю;

– інструктаж виконавців (контролерів).

На ***стадії безпосереднього здійснення контролю*** необхідні:

1) збір і обробка (із застосуванням різних методів і засобів) інформації про відповідність функціонування організації визначеним їй параметрам. Сюди ж включається як аналіз інформації, так і узагальнення отриманих даних;

2) безпосереднє подання підконтрольному органу допомоги щодо усунення недоліків та різного роду упущень;

3) регулювання діяльності органу, який перевіряється, в ході комплексного інспектування.

Завершується процес контролю ***підведенням підсумків***, до яких включаються:

– документальне оформлення результатів контролю у вигляді акта, довідки;

– формулювання висновків про діяльність посадових осіб, органу в цілому;

– доведення результатів контролю до відома осіб, які перевірялися, а також до вищих керівників;

– прийняття, якщо є така необхідність, суб'єктом управління рішення за результатами перевірки;

– складання плану заходів для ліквідації виявлених під час перевірки недоліків та налагодження роботи згідно з висловлюваними рекомендаціями.

3. Система контролю в організації

Система контролю містить такі елементи: суб'єкти, об'єкти і предмети контрольної діяльності, види, форми, методи і засоби щодо її здійснення.

Ефективне функціонування системи можливе за умов здійснення суб'єктом управління комплексу організаційно-правових заходів, пов'язаних із визначенням і приведенням в дію зазначених елементів.

Подібно до управління, контроль також має свої рівні (ієрархію). Кожен працівник контролює виконання розпоряджень тими особами, які отримали їх особисто від нього. Так, керівник установи контролює діяльність своїх заступників і керівників служб, кожен з яких здійснює контроль за діяльністю безпосередніх виконавців.

Керівник організації концентрує увагу на вирішенні основних проблем, особисто перевіряє якість виконання підлеглими особливо важливих і термінових завдань, надаючи їм при цьому всебічну допомогу. Контроль щодо вирішення інших питань йому слід передоручити нижчим керівникам.

З метою вдосконалення системи контролю створюються і діють спеціальні підрозділи (штаби, інспекції).

Завданням інспекції є розробка загального плану контролю, доведення його змісту до осіб, які залучаються до перевірок; виконання спільно з працівниками галузевих служб передбачених контрольних заходів; надання допомоги підрозділам, що перевіряються, для усунення виявлених недоліків; доповідь керівництву органу про результати контролю тощо.

Основне призначення спеціальних контрольних підрозділів – вивчення фактичного стану справ в органі, який перевірявся; збір, систематизація, узагальнення та аналіз інформації про його функціонування. Отримання подібної інформації дозволяє керівникові приймати відповідні управлінські рішення. Контролюючі апарати самостійних рішень не приймають, а можуть лише давати керівникові свої пропозиції. Важливе значення має чітке розмежування відповідної компетенції підрозділів, які виконують контрольні функції, і галузевих служб. Успіх справи вирішує вдалий підбір у контрольні апарати висококваліфікованих, з практичним досвідом роботи в різних службах працівників. Слід додати, що контрольні функції реалізують і функціональні підрозділи (секретаріат, канцелярія).

Розмежування компетенції кожного суб'єкта здійснюється на основі цільового призначення. Так, на інспекції, як правило, покладається контроль за виконанням управлінських рішень, що вимагають скоординованих дій кількох служб; на галузеві служби – контроль за реалізацією рішень за відповідними напрямами діяльності; секретаріат контролює строки виконання доручень і ведення діловодства.

При цьому об'єктами контролю є органи внутрішніх справ, галузеві служби, підрозділи та окремі працівники. Предмет контролю – їх різнобічна діяльність щодо виконання управлінських рішень. Визначення ж предмета конкретної перевірки становить прерогативу керівника.

Для організації системи контролю суттєве значення має визначення конкретних видів, форм, методів і засобів діяльності.

Для класифікації видів контролю існує ряд певних підстав.

Залежно від суб'єктів організації і проведення контролю, це може бути контроль:

– громадський;
– державний, у т.ч. внутрівідомчий;
– надвідомчий.

На цій же підставі можуть бути виділені такі види контролю:

– контроль керівника органу;
– взаємоконтроль, який здійснюється різними підрозділами, посадовими особами в процесі виконання спільних завдань;
– самоконтроль будь-якого працівника щодо своєї роботи.

Становище суб'єкта контрольної діяльності в системі управління є підставою для виділення зовнішнього або внутрішнього контролю.

Зовнішній контроль здійснюють органи місцевої влади управління. ***Внутрішнім є контроль*** за діяльністю підлеглих служб та підрозділів.

Залежно від того, на якій стадії діяльності контрольованого органу відбувається перевірка (до чи після прийняття і реалізації управлінського рішення), тобто за місцем в управлінському циклі, розрізняють такі **види контролю**:

– попередній (превентивний);
– поточний (оперативний);
– подальший (перевірка виконання).

Попередній контроль здійснюється під час підготовки управлінського рішення. Йому піддаються, зокрема, плани роботи організації, які розглядаються і затверджуються вищими апаратами.

Перевагою цього виду контролю є можливість припинити розробку недостатньо обґрунтованого розпорядження, недоліком – більші затрати часу на підготовку і прийняття управлінського рішення.

Поточний контроль постійно здійснює кожен керівник, це проявляється у коригуванні рішень, регулюванні системи управління. Цей вид контролю дає змогу усувати недоліки, не порушуючи ритмічності роботи виконавця; він є складовою частиною організаторської діяльності.

Подальший контроль, тобто контроль після виконання управлінського рішення, дає можливість досить повно вивчити функціонування системи. Проте він не справляє суттєвого впливу на хід вирішення завдань, оскільки здійснюється конкретно, нерідко занадто пізно і потребує коригування рішень. Такий вид контролю широко застосовується в організаціях, його метою є загальний

аналіз стану діяльності, подолання негативних явищ і недопущення їх у майбутньому.

За об'єктом (предметом) перевірки виділяють: загальний і спеціальний контроль.

Загальний контроль охоплює всі сторони діяльності організації, котра перевіряється.

Спеціальний контроль передбачає вивчення стану роботи за окремими напрямами.

Загальний контроль здійснює створений для цього контрольний апарат; спеціальний – проводить працівник галузевих служб самостійно або спільно з інспекторським складом контрольних апаратів.

Залежно від масштабів і мети перевірки виділяють контроль традиційний і стратегічний.

При ***традиційному контролі*** перевіряється робота за всіма напрямами діяльності, які цікавлять суб'єкт управління.

Для ***стратегічного контролю*** обираються найважливіші ділянки, перевірка яких допомагає оцінити діяльність загалом.

Способи отримання необхідної інформації розділяють контроль на документальний і реальний.

Документальний контроль передбачає вивчення низки документів, які характеризують діяльність конкретного органу.

Реальний контроль обмежується безпосереднім спостереженням за роботою органу (працівників), що перевіряється.

Документальний контроль не досить ефективний, оскільки передбачає складну процедуру підготовки, пересилання та аналізу звітних матеріалів, які інколи не відповідають справжньому стану речей. Тому його завжди доцільно доповнювати реальним контролем, що значно підвищує ефективність перевірки.

Глава IX

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Зміст кадрової функції

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні насамперед залежить від ефективної роботи органів державної виконавчої влади всіх рівнів. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити єдину кадрову політику, науково обґрунтувати потребу державних органів та їхнього апарату у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Кадрова політика – це загальний курс і послідовна діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах. Таким чином, сутність державної кадрової політики полягає у залученні, закріпленні й адекватному використанні на державній службі висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного функціонування і розвитку державного апарату.

Під кадровим потенціалом мається на увазі сукупна здатність кадрів державних службовців до ефективного виконання посадових обов'язків, що досягається через професійну освіту, практичні навички, досвід та інші службові ресурси.

Основні пріоритети державної кадрової політики спрямовані на забезпечення:

– державних органів кадрами;

– високого професіоналізму, культури і моральності працівників;

– ефективного використання кадрового потенціалу;

– оптимального поєднання наступності (спадковості) кадрів із їхньою змінністю;

– службового просування по службі.

Отже, **кінцевою метою кадрової політики** є формування професійного, стабільного і збалансованого, згідно з необхідними

параметрами, трудового корпусу, здатного ефективно, гнучко, послідовно забезпечувати здійснення завдань і функцій держави.

Предметом кадрової політики є: різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності.

Особливістю кадрової політики є її багатосуб'єктність. Кожен суб'єкт має свій обсяг повноважень, який обмежений статусом, призначенням, «межами» об'єкта регулювання. У своїх діях суб'єкти є відносно самостійні та незалежні. До них належать Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України, органи виконавчої влади, органи судової влади.

Верховна Рада України надає державній кадровій політиці легітимного характеру, законодавчо визначає її принципи, контролює її здійснення і практично реалізує її вимоги в апараті парламенту.

Президент України визначає мету й основні напрями державної кадрової політики, забезпечує узгоджене функціонування і взаємодію органів державної влади в роботі з кадрами, здійснює призначення і вносить на погодження до парламенту пропозиції щодо кандидатур на заміщення державних посад, присвоює кваліфікаційні ранги.

Кабінет Міністрів України відповідає за реалізацію єдиної кадрової політики на державній службі в апараті Уряду, в центральних і місцевих органах виконавчої влади.

Органи судової влади забезпечують дотримання законності процесу реалізації кадрової політики на державній службі і через власні кадрові служби здійснюють реалізацію вимог цієї політики у своїх апаратах.

Кадрова функція – це виконання завдання соціального забезпечення систем та процесів управління, які відповідають певним вимогам, до реалізації трудових функцій в організаційних рамках організації та його структурних підрозділах.

Кадрова функція включає три взаємопов'язані елементи:

1) кадрова політика;
2) робота з персоналом;
3) кадрова робота.

Метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового корпусу, забезпечення стабільності службово-трудових відносин персоналу та оптимальної збалансованості їх чисельності.

Кадрова політика забезпечується виконанням таких завдань:

– реалізація єдиної кадрової політики;

– організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;

– удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;

– розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи і її постійне вдосконалення з урахуванням сучасних вимог;

– визначення науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення організації;

– забезпечення організації кваліфікованим та компетентним персоналом;

– забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій працівників організації.

Основними принципами кадрової політики є:

– наукова обґрунтованість потреби організації у працівниках тієї чи іншої кваліфікації;

– ретельність відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями;

– поєднання довіри і поваги до працівників із принциповою вимогливістю до них;

– своєчасне оновлення кадрів, оптимальне поєднання чисельності досвідчених та молодих працівників;

– правовий і соціальний захист працівників. Основними напрямами кадрової політики є:

– удосконалення управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи з персоналом на основі наукового аналізу кадрової ситуації, потреби у персоналі, у тому числі в спеціалістах з різним освітнім рівнем, кваліфікаційних вимог до працівників різного посадового рівня, соціально-психологічних характеристик кандидатів на працю в організації, результатів вивчення громадської думки про роботу організації, науковометодичного забезпечення кадрової роботи;

– модернізація інформаційного та аналітичного забезпечення кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору апарату в роботі з персоналом, удосконалення системи оцінки роботи;

– комплектування кваліфікованими і компетентними працівниками;

– розвиток системи професійної орієнтації молоді, розширення мережі ліцеїв, спеціалізованих класів (груп) загальноосвітніх шкіл та інших закладів професійного спрямування;

– вдосконалення нормативно-правової бази роботи з керівним персоналом і резервом на висунення;

– розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, яка повинна забезпечити кардинальне поліпшення системи навчання персоналу керівної ланки, розробка і впровадження у навчальний процес сучасних технологій і методик підготовки керівників;

– психологічне забезпечення службової діяльності персоналу, що реалізується через професійно-психологічний відбір кандидатів на службу, надання психологічної допомоги молодим працівникам у процесі адаптації до роботи, психологічне вивчення працівників при переміщенні по службі, роботі з резервом на висунення, соціально-психологічне обстеження колективів, вивчення їх морально-психологічного клімату, виявлення осіб, схильних до деструктивної поведінки, попередження і психологічна корекція проявів професійної деформації та індивідуально-психологічне консультування працівників, членів їхніх сімей, допомога у вирішенні особистих та сімейних проблем.

Сучасна кадрова політика має багатоплановий характер і включає систему чинників, які реально впливають на діяльність організації і процеси формування кадрів. Удосконалення кадрової політики в організації можливе при впровадженні певних заходів.

Одним із аспектів кадрової політики є забезпечення принципу спадкоємності (наступності) персоналу, тобто поєднання стабільності персоналу та постійного його оновлення.

Надзвичайно важливе значення має обов'язкова відповідність знань, здібностей і нахилів працівників тому колу обов'язків, які їм належить виконувати. У сучасних умовах існує реальна можливість при розстановці усього, без винятку, персоналу враховувати те, наскільки працівник відповідає характеру і змісту діяльності, специфіці тієї чи іншої ділянки роботи; тобто має втілюватися принцип: кожна працездатна людина повинна зайняти таке місце, де б її здібності могли розкритися якнайповніше, щоб вона могла принести найбільшу користь суспільству, а сам працівник одержав від праці високе моральне задоволення і відповідну матеріальну винагороду.

Науково обґрунтована кадрова політика немислима без прогнозування потреби в персоналі як за кількісними, так і за якісними показниками; необхідне також довгострокове планування вирішення кадрових проблем.

Поряд із розглядом кадрової політики в широкому, стратегічному розумінні слід здійснювати кадрову політику у вузькому, тактичному значенні, що передбачає роботу працівників і громадських організацій з колективом, індивідуально з кожним працівником. Кінцевою метою такої організаційної діяльності є активна мобілізація персоналу на вирішення поставлених завдань. Вона мусить проводитися комплексно, послідовно, з урахуванням психологічних особливостей особи, міжособистісних стосунків, що складаються у колективі. В арсеналі засобів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, кадрова політика є важливим інструментом, оскільки дає можливість використовувати значні резерви інтенсифікації праці завдяки обґрунтованому залученню так званого людського фактора.

Знання різних аспектів кадрової політики та її правильне використання слугуватиме успішному вирішенню проблем, висунутих перед колективом, у повному обсязі, в стислі строки і «не числом, а вмінням».

Поняття кадрової політики включає сукупність основних напрямів, цілей, форм і методів роботи з людьми, або, кажучи мовою науки управління, кадрова політика є засобом регулювання кількісного і якісного стану соціального об'єкта управління.

У вирішенні завдань реалізації кадрової політики актуальним залишається зв'язок науки і практики. Реалізація вимог кадрової політики багато в чому залежить від об'єктивного чинника: від того, наскільки правильно її розуміє керівник, наскільки повно включає вона основні напрями роботи з персоналом, нарешті, – від того, як керівники і громадські організації реалізують кадрову політику, наскільки послідовно і якими методами. Тільки така кадрова політика, що базується на сучасних досягненнях науки і техніки, враховує результати суспільної практики, може стати ефективним інструментом управління.

Засобом здійснення кадрової політики є робота з персоналом. Вона включає комплекс засобів і певних процедур, пов'язаних з реалізацією кадрової функції. Роботою з персоналом займаються всі працівники, які відповідальні в межах компетенції за керівництво підлеглими.

Реалізація кадрової політики в організації здійснюється у двох напрямах: організаційному і соціально-психологічному. Організаційні заходи включають відбір, розстановку персоналу, професійне навчання особового складу. Соціально-психологічні заходи передбачають регулювання особистих відносин, створення сприятливого

психологічного клімату в колективі, згуртування, мобілізацію людей на виконання службових завдань, а також формування ідейної та організаційної єдності членів колективу.

Формування колективу – початковий стан реалізації кадрової політики. Створення сприятливого морально-психологічного клімату, успішне вирішення на цій основі службових завдань істотною мірою визначаються саме на цьому етапі. З огляду на це неможливо переоцінити те значення, яке на рівні конкретного колективу має психологічна сумісність працівників. Часом доводиться стикатися зі ситуацією, коли не можуть спрацюватися деякі працівники, керівники та ін. Іноді виникає необхідність вдатися аж до кадрової перестановки людей, щоб «розрядити обстановку». В основі таких ситуацій, як правило, – психологічна несумісність людей.

Найбільш складним і трудомістким елементом організаційного аспекту реалізації кадрової політики є професійний відбір. Його мета – виявлення осіб, які мають більше необхідних даних для того, щоб успішно оволодіти професією, або для того, щоб зайняти відповідну посаду.

Керівник організації – організатор роботи з персоналом, у функції якого входить:

– вивчення та оцінка персоналу;

– організація роботи з підбору та комплектування персоналу, їх розстановки;

– організація навчання персоналу;

– виховання персоналу;

– формування стабільного професійного ядра персоналу;

– стимулювання службової активності працівників.

Не менш важливим елементом кадрової функції вважається, безумовно, кадрова робота. Вона є функцією керівників, безпосередньо відповідальних за підбір і призначення персоналу, а також функція спеціалізованих апаратів та їхніх працівників. Кадрова робота, як і робота з персоналом, є засобом реалізації кадрової політики.

Кадрова функція належить до забезпечуючих. За її допомогою створюються необхідні умови для виконання системою основних завдань та нормального функціонування всієї системи.

На підрозділи роботи з персоналом покладені важливі і відповідальні обов'язки, а саме:

– подання рекомендацій керівникам з різних аспектів реалізації кадрової політики;

– аналіз якісного складу персоналу та його руху;

– вироблення на основі глибокого аналізу кадрової інформації перспективних планів поліпшення якісного складу працівників і подання відповідних пропозицій;

– аналіз потреби в персоналі організації;

– організація прийому та навчання на курсах початкової підготовки (перепідготовки) кандидатів на роботу, підвищення їх кваліфікації;

– навчання керівного персоналу вмінню працювати з підлеглими;

– сприяння створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективах, вирішення конфліктних ситуацій;

– здійснення обліку персоналу, ведення необхідної документації (особових справ);

– надання допомоги працівникам і захист їхніх прав і законних інтересів.

Цей далеко не повний перелік завдань і обов'язків апаратів роботи з персоналом покладає велику відповідальність на їх працівників. Щоб керівник управління (відділу) роботи з персоналом міг успішно виконувати покладені на нього обов'язки, він повинен мати відповідну кваліфікацію, великий життєвий досвід, володіти високими особистими, діловими і професійними якостями, користуватися авторитетом, викликати довіру до себе як до керівника, мати підтримку всього колективу.

Отже, надзвичайно високими є вимоги до діяльності підрозділів роботи з персоналом, оскільки успішне вирішення основних завдань організації неможливе без ефективного налагодження кадрової роботи.

Таким чином, кадрова функція організації полягає у соціальному забезпеченні систем та процесів управління спеціально підготовленими людьми, які відповідають необхідним вимогам.

2. Аналіз та планування персоналу

До цієї підсистеми належать:

– розробка кадрової політики;

– розробка стратегії управління персоналом;

– аналіз кадрового потенціалу та ринку праці;

– кадрове планування;

– прогнозування потреб у персоналу;

– організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Планування в управлінні – це безперервний циклічний процес, мета якого – привести можливості підприємства у відповідність до умов ринку. План складається, як правило, з таких розділів:

– опис короткострокових і довгострокових цілей підприємства;

– результати прогнозування ринків;

– опис маркетингових стратегій діяльності підприємства на кожному ринку;

– опис процедур контролю над виконанням плану маркетингу.

План є програмою дій, що має декілька варіантів. Різноманітний план дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зводить до мінімуму неправильні дії персоналу за умови виникнення надзвичайних обставин.

Потрібно перебудувати організаційну структуру, визначити чіткі повноваження і відповідальність. Це є необхідною умовою впровадження маркетингу в практику, оскільки маркетинг як функція управління містить у собі й організаційні структури.

Оцінюючи потреби у кадрах, треба враховувати:

1) характер і вид діяльності підприємства;

2) ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці;

3) можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

– скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;

– яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;

– як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;

– яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;

– яких витрат потребують такі кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу: виробнича програма, норми виробітку, заплановане підвищення продуктивності праці і структура робіт.

У практичній діяльності українських фірм дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому під час розробки стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення:

1) якісного складу персоналу;
2) критеріїв підбору співробітників;
3) структури і штатного розпису підприємства;
4) напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується головно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

– розробка принципів, напрямів і методів управління персоналом;

– урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;

– впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

– визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

– розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;

– розробка заходів щодо соціального партнерства.

За такої різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників. **По-друге**, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості, і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових ***тенденцій***:

– дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

– збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

– надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо, сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

– поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20–30-річним стажем.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають **активні дії у двох основних напрямах**.

По-перше, ***добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів*** мають бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність

індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як зараз, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваній ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін допомагає більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, ***вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників***. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проєктуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

3. Поняття та класифікація персоналу. Вимоги до персоналу

Первинним структурним елементом будь-якої соціальної системи управління є, як відомо, людина, а процес соціального управління – це сукупність узгоджених зусиль окремих людей. Проблема «людина в системі управління» – одна з найбільш актуальних і складних. Які б заходи не вживалися з метою удосконалення управління, якими би значними не були реформи в цій галузі, вони не дадуть бажаного результату, якщо персонал не навчиться виконувати свої функції на належно високому науковому та професійному рівні.

Від працівника сьогодні вимагаються не лише певна професійна підготовка, а й теоретична обізнаність, розуміння проблем і процесів, що відбуваються у суспільстві, знання теорії управління, володіння науковими методами вироблення рішень. Життя об'єктивно вимагає піднести всю організацію роботи з персоналом

на якісно новий рівень. Це завдання можна вирішити лише за умови, якщо в практику широко впроваджуватимуться принципи відбору, розстановки, навчання та виховання персоналу, коли до уваги братимуться досягнення науки і кращий досвід, узагальнюватимуться висновки різноманітних теорій роботи з персоналом і кадрової роботи в цілому.

Теорія роботи з персоналом – це комплексна галузь наукових знань, яка об'єднує різні наукові дисципліни. Правові проблеми роботи з персоналом вирішуються на основі адміністративного і трудового права, використовуються положення інших галузей права. Широке застосування в теорії роботи з персоналом мають положення і рекомендації соціології, психології, педагогіки, соціальної психології, психології управління, науки управління і деяких інших наукових дисциплін.

До основних питань організації роботи з персоналом належать такі, як місце і роль персоналу в управлінні, основні нормативні документи, які регламентують діяльність персоналу, методи добору персоналу на роботу та ін.

Доречно констатувати, що організація роботи з персоналом має вирішальне значення для нормального функціонування організації.

Що ж слід розуміти під поняттям «персонал» в організації?

Його можна тлумачити в широкому та вузькому розумінні.

У широкому значенні воно охоплює всіх осіб, які виконують певні обов'язки в офіційно (нормативно) встановлених рамках конкретної системи управління. У вузькому сенсі це поняття об'єднує працівників, наділених державновладними повноваженнями («управлінський персонал», або «персонал апарату управління»).

У нашому контексті оперуватимемо поняттям у широкому розумінні і пропонуємо таке визначення: *«Персонал – сукупність осіб, які працюють за основною професію чи спеціальністю та виконують службові обов'язки в рамках штатної чисельності органу або підрозділу і отримують за це платню у вигляді грошового утримання».*

Поняття «персонал» містить такі характеристики:

– постійне чи тимчасове виконання особою певної трудової функції;

– виконання трудової функції в офіційних рамках конкретної спеціальної системи;

– виконання трудової функції як основної професії чи спеціальності незалежно від посадового становища;

– оплатне виконання трудової функції.

Класифікація персоналу – необхідна умова науково обґрунтованої роботи з кадрами. За *професійною приналежністю* всі особи,

зайняті в системі, можуть бути віднесені до тієї чи іншої професії, а в рамках останньої – до певної спеціальності. Підставою для такої класифікації є наявність спеціальної освіти.

За *об'єктивними ознаками* (або за анкетними даними) особи розподіляються за: віком; статтю; освітою; стажем роботи; педагогічним стажем; стажем роботи на посаді; наявністю державних нагород та особливих заслуг; участю у ліквідації аварії на ЧАЕС, у бойових діях; наявністю почесних звань, наукового ступеня, вченого звання.

Робота з персоналом розпочинається з виявлення об'єктивних даних особового складу, які фіксуються і відіграють значну роль при вирішенні питань професійної діяльності.

Залежно від характеру завдань і функцій, що виконуються підрозділами, вони поділяються на функціональні та обслуговуючі.

До функціональних належать адміністративні підрозділи (за винятком їх структурних підрозділів, які віднесені до обслуговуючих) та забезпечуючі підрозділи управлінських апаратів, які виконують управлінські та організаційно-розпорядчі функції (за винятком підрозділів, які віднесені до обслуговуючих).

До обслуговуючих належать господарські підрозділи, на які покладені функції забезпечення діяльності безпосередньо управлінських апаратів, або створені у складі інших структурних підрозділів, підприємства та установи забезпечення.

За правовим становищем у системі управління розрізняються:

– посадові особи, наділені владними повноваженнями;
– особи, не наділені владними повноваженнями.

Залежно від зайнятості в тому чи іншому структурному підрозділі системи управління є:

1. Особи, зайняті в галузевих структурних підрозділах.
2. Особи, зайняті у функціональних структурних підрозділах, зокрема працівники по роботі з персоналом, працівники медичної служби.
3. Особи, зайняті в штабних підрозділах:

– працівники інформаційно-аналітичних підрозділів;
– працівники організаційно-методичних підрозділів.

За функціональною роллю у процесі управління (в основу функціональної класифікації покладено ступінь участі та відповідальності того чи іншого працівника у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень) всі службовці поділяються на чотири категорії:

I – керівник;

II – спеціаліст;

III – фахівець;

IV – робітник.

Керівники – це особи, які відповідають за прийняття та організацію виконання управлінських рішень і мають підлеглих.

Спеціаліст – це службовець, який має необхідну професійну освіту і сприяє виконанню завдань і функцій державного органу в межах посади, яку обіймає; до цієї категорії належать державні службовці, наділені повноваженнями здійснювати державні владні функції, але які не мають права здійснювати службові юридично-владні дії як засоби управління людьми. Їх повноваження пов'язані з підготовкою проєктів рішень, юридичних актів, опрацюванням питань, що вимагають спеціальних знань. Спеціалісти, крім знань теорії державного управління, володіють знаннями у сферах певної професійної діяльності: економіки, фінансів, медицини, торгівлі, екології тощо.

Фахівці – особи, які, повсякденно виконуючи основну роботу, використовують професійні знання, уміння та навички, одержані в результаті спеціалізованого навчання і тренувань. Крім того, вони не мають підлеглих і не мають права розпорядництва.

У цій категорії можна виділити три групи працівників:

– фахівці, які приймають та виконують управлінські рішення в сфері зовнішнього управління;

– фахівці, зайняті переважно або виключно оперуванням інформацією, підготовкою управлінських рішень, інколи – контролем за їх виконанням;

– фахівці у вузькому розумінні (наприклад, зайняті машинною обробкою інформації, експерти).

Робітники – це особи, зайняті технологічними операціями збору, фіксації, обробки, оформлення, зберігання, пошуку, розмноження інформації та контролю за проходженням інформації та її носіїв. До них належать працівники секретаріатів, канцелярій, машинописних бюро, технічні секретарі, а також інший обслуговуючий та допоміжний персонал.

Працівники повинні відповідати певним вимогам. Загальною вимогою є наявність у них необхідних ділових та особистих якостей. Як основні ділові якості можна виділити такі: принциповість; кваліфікація і компетентність; висока правова культура і правосвідомість; вміння організувати роботу.

Дуже важливими є такі особисті якості: висока працездатність, витривалість; здатність виконувати свій службовий обов'язок, не рахуючись з особистим часом; виконування вимог статутів і наказів; постійне вдосконалення рівня професійної майстерності

та культури; усіляке сприяння зміцненню авторитету і престижу організації; скромність; ввічливість; повага до людей; вміння налагоджувати психологічний контакт із незнайомими людьми; навички до узагальнення та аналізу фактів і подій; уміння орієнтуватися у складній обстановці та приймати правильні рішення; прагнення до пізнання спеціальних знань; розвинене логічне мислення; комунікабельність; фізична та психологічна підготовленість.

4. Підбір та наймання персоналу

4.1. Особливості рекрутингу

Управління персоналом – одна з підсистем системи управління підприємством, необхідна для залучення й ефективного використання наявної на ринку праці робочої сили для досягнення цілей підприємства. Економічне середовище, в якому функціонують сучасні підприємства, характеризується кризовими явищами. Особливої уваги в контексті цієї проблеми потребує антикризове управління персоналом із застосуванням таких інструментів кадрового консалтингу, як ***аутсорсинг*** (для більшості кадрових функцій) та ***рекрутинг*** (для функцій із підбору персоналу). Рекрутинг визнають одним із дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації

Термін «рекрутинг» походить з французької *recruit* (рекрутувати), тобто набирати, вербувати, наймати на службу за гроші. Сьогодні так скорочено позначають пошук і підбір кваліфікованих фахівців на платній основі або основну функцію й обов'язок менеджерів із персоналу та рекрутерів, що, по суті, є першим етапом процесу заповнення вакансій.

Існує кілька підходів до визначення рекрутингу (рис. 32). Відповідно до ***широкого*** тлумачення, рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці; згідно з ***вузьким*** підходом – це технологія підбору персоналу зі зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів.

З одного боку, **рекрутинг** – це процес створення баз даних. Особливу увагу слід приділяти повному опису вакансії, що містить назву посади, опис обов'язків, інформацію про винагороди й пільги, а також рекрутерську інформацію. Така інформація є орієнтиром



Рис. 32. Основні підходи до тлумачення змісту поняття «рекрутинг»

під час підбору кандидата та характеризує його біографію, освіту, професійно-кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, фізичні дані, особистісні риси і здібності, інтелект, інтереси, мотиви переходу для роботи до замовника, а також галузь і підприємства, з яких найкраще винайняти кандидата; сюди ж входить інформація про саме підприємство, його корпоративну культуру, умови праці, питання для проведення інтерв'ю тощо.

Для формалізації оцінки кандидатів складається професіограма, яка містить відомості, що характеризують професійну діяльність та описують вимоги до кандидата.

З іншого боку, **рекрутинг** – це розроблення процедури залучення і первинного підбору персоналу. Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівникові, аналіз ринку праці, залучення персоналу, відсіювання за допомогою співбесід, професійне оцінювання за допомогою психологічних методів, відбір оптимального кандидата, процес вступу на посаду й адаптація

Таким чином, рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними, фізіологічними рисами відповідають посаді (вимогам замовника).

Рекрутинг являє собою перманентний, методично обґрунтований, багатоетапний і багатогранний процес реалізації взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінювання, розстановки та адаптації кадрів. Це перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів із цими претендентами, отримання від них заповненої анкети, вивчення психологічних та професійних рис працівника з метою призначення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору зі сукупності претендентів оптимального з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних рис та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого.

Ефективність рекрутингу залежить від рівня кваліфікації рекрутера – фахівця з пошуку й підбору персоналу. Зовнішній рекрутер – це співробітник рекрутингового агентства, який підбирає персонал для клієнтів агентства. ***Внутрішній рекрутер*** – це працівник підприємства, який підбирає персонал для власної компанії; він добре ознайомлений зі структурою організації, знає особливості психологічного клімату, використовує апробовані методики підбору персоналу, тісно співпрацює з лінійними керівниками майбутніх співробітників, іноді займається адаптацією, атестацією і мотивацією персоналу, рідше – кадровим діловодством.

Отже, рекрутингову діяльність здійснюють як спеціалізовані агенції, так і кадрові служби підприємств. Відповідно, рекрутинг класифікують на внутрішній і зовнішній.

Зовнішній рекрутинг – це діяльність рекрутингових компаній, кадрових агенцій, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур із підбору кандидатів для заміщення вакансій.

Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, яка надає послуги роботодавцям із пошуку й підбору персоналу.

До принципів зовнішнього рекрутингу належать: формування асортименту та прейскуранту послуг відповідно до вимог ринку праці; прогресивність та оперативність; конкурентоспроможність; науковість; урахування інтересів кандидатів і підприємства; динамізм; конфіденційність; комфортність.

Рекрутингові агентства пропонують такі послуги:

1. **Graduate Recruitment** (набір випускників) – підбір спеціалістів початкового рівня.

2. **Recruitment** (класичний рекрутмент) – пошук претендентів із використанням відносно простих та нетрудомістких технологій, без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.

3. **Executive Search** (прямий пошук) – масштабне дослідження ринку праці для масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

4. **Head Hunting** («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже мають роботу; переманювання найкращих працівників з інших підприємств. Головне завдання агенції – знайти спосіб установити відносини з кандидатом, зрозуміти, чим він не задоволений на теперішньому місці роботи, створити умови, за яких він буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. До основних принципів хедхантингу належать конфіденційність, тактовність, ефект присутності (замовнику постійно надається інформація про мотивацію кандидатів і механізми впливу).

5. **Exclusive Recruitment** – співпраця з клієнтом на індивідуальній основі.

Перевагою співпраці з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, а й інтелектуально розвинених, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника. Разом із тим недоліками є: 1) високі витрати; 2) підвищення плинності кадрів; 3) високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін через неприйняття його колективом; 4) тривалий період адаптації; 5) блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує психологічний клімат.

Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто функція кадрового менеджменту. Внутрішній рекрутинг розглядається також як одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми.

Робота внутрішнього рекрутера включає такі етапи:

1) отримання замовлення від керівника на закриття потрібної вакансії;

2) складання карти пошуку і професіограми; аналіз ринку праці і пошук кандидата;

3) телефонне / особисте інтерв'ю; підготовка кандидата і керівника до інтерв'ю;

4) отримання зворотного зв'язку від керівника щодо кандидата;

5) перевірка рекомендацій на кандидата; формування пропозиції щодо роботи; управління поведінкою кандидата.

Основними принципами внутрішнього рекрутингу є:

1) **комплексність і системність** (вакансія розглядається у системі менеджменту організації);

2) **плановість** (орієнтація на поставлені цілі й терміни їх досягнення);

3) **науковість** (використання сучасних технологій пошуку, оцінювання кандидатів, сучасних методів діагностики);

4) **динамізм** (поєднання стабільності і мобільності); ефективність (витрати, пов'язані з відбором і найманням, мають бути меншими за розмір очікуваного ефекту);

5) **відповідність цілям підприємства**;

6) **контрольованість**;

7) **прогресивність та оперативність**;

8) **урахування інтересів кандидатів; комфортність**.

На зовнішній та внутрішній рекрутмент впливають як зовнішні (ринок праці, демографічна ситуація, економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства, законодавча база, регіональна й галузева специфіка, ступінь конкуренції), так і внутрішні (цілі організації, специфіка діяльності, розмір, оргструктура, особливості застосовуваних технологій, стратегія поведінки на ринку праці) чинники.

У системі рекрутингу розрізняють такі ***різновиди*** (рис. 33):

1. **Recruitment** (класичний рекрутмент) – пошук і відбір керівництва середньої ланки, фахівців та офісного персоналу.

2. **Executive Search** (прямий пошук) – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих професіоналів.

3. **Screening** (скринінг) – підбір кандидатів на основі формальних ознак (може застосовуватись як етап класичного рекрутингу та технології прямого пошуку).

4. **Персоналізований рекрутинг** передбачає, що рекрутер має найняти конкретну людину, детально вивчити цього кандидата і застосувати всі можливі важелі для залучення його у свою організацію. Найбільш відомим різновидом є *Head Hunting* – переманювання вказаного замовником ексклюзивного спеціаліста з іншого підприємства. Якщо рекрутинг використовують для підбору

Скринінг (Screening): підбір кандидатів на основі формальних ознак	**Graduate (Recruitment):** підбір спеціалістів початкового рівня	**Класичний рекрутинг (Recruitment):** підбір фахівців та офісного персоналу без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів із використанням звичних технологій	**Прямий пошук (Executive Search):** підбір керівників вищої ланки, професіоналів за результатами широкомасштабних досліджень ринку праці

Точковий рекрутинг: звуження кола пошуків претендентів до кількох організацій шляхом установлення певних «фільтрів» для економії часу і коштів	**Персоналізований рекрутинг:** наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення цього кандидата до своєї організації	**«Полювання за головами» (Head Hunting):** цілеспрямований пошук (переманювання) ексклюзивних фахівців («золотих комірців»)

Повторний (бумеранг) рекрутинг: пошук претендентів серед колишніх працівників організації	**Креативний рекрутинг:** нестандартний пошук кандидатів; залучення до співпраці кандидатів, які вже мають роботу	**Рекрутинг із застосуванням аут-технологій:** HR-аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу

Рис. 33. Основні різновиди рекрутингу

«білих комірців», скринінг – для підбору початкового рівня персоналу, то хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників.

5. **Staff Leasing** (лізинг персоналу) – надання працівників, які знаходяться у трудових відносинах із кадровою агенцією, на умовах оренди замовникові.

6. **Outplacement** (аутплейсмент) – сукупність рекрутингових і консалтингових послуг і технологій щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника (послуга надається за кошти компанії-замовника).

План-схему розгортання системи рекрутингу в межах HR-стратегії підприємства відтворено на рис. 34.

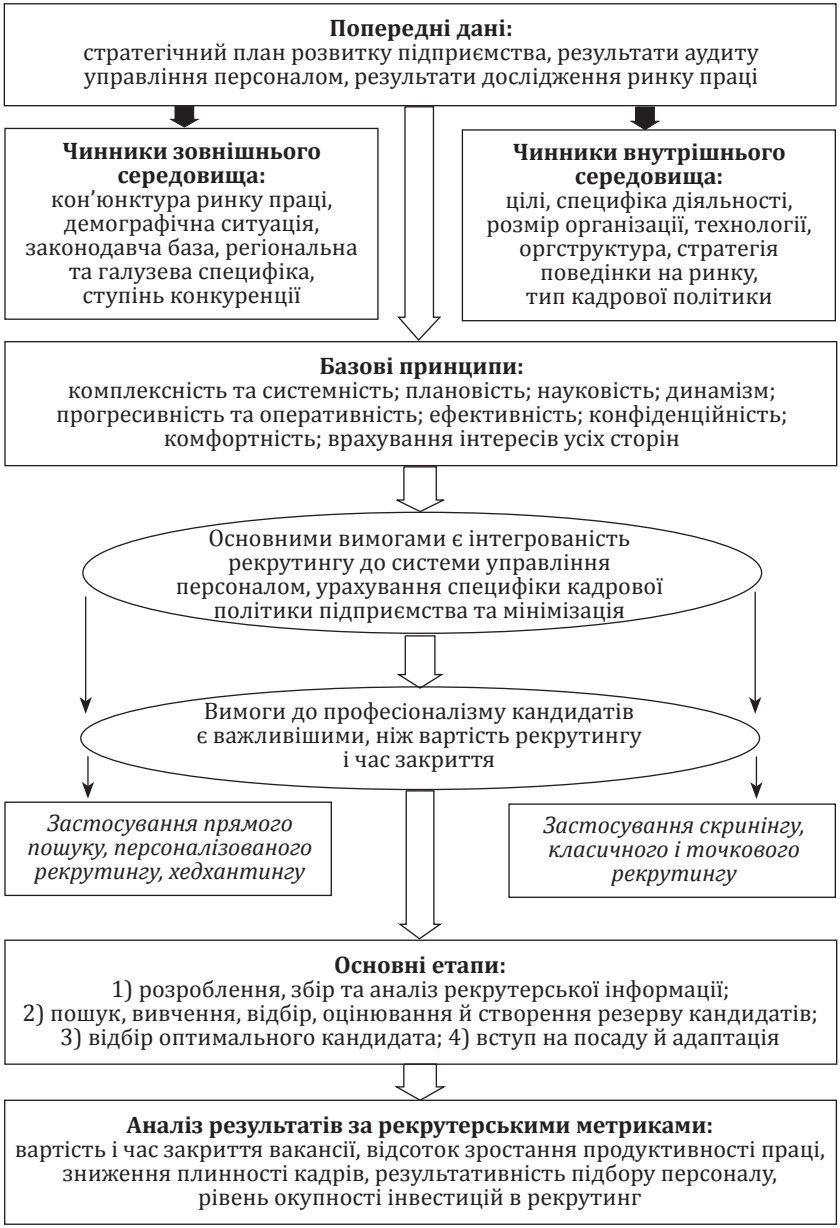


Рис. 34. Структурно-логічна схема впровадження процедур рекрутингу до системи управління персоналом підприємства

4.2. Методи рекрутера

Пошук персоналу, або рекрутинг, здійснюють використовуючи різні підходи та джерела інформації, основними з яких є такі:

– внутрішня база даних компанії або агенції;
– соціальний капітал (або пошук кандидатів по знайомству);
– ЗМІ;
– працівники компаній-конкурентів, тобто переманювання спеціалістів;
– ЗВО, тобто залучення молодих спеціалістів зі закладів вищої освіти;
– співпраця з рекрутинговими агенціями.

Разом з цими методами пошуку існує так званий **рекрутинг в інтернеті**:

– сайти з пошуку роботи (robota.ua та ін.);
– соціальні мережі, форуми, блоги та ін. (LinkedIn, AmazingHiring та ін.).

Рекрутер під час підбору персоналу може застосовувати такі **методи**:

– аналіз анкет;
– структуроване інтерв'ю;
– центр оцінки (assesment – centr);
– брифінг;
– психометричні проби (увага, пам'ять, тремор та ін.);
– професійне тестування (виконання пробних завдань);
– перевірка рекомендацій;
– перевірка на поліграфі (детекторі брехні);
– перевірка через службу безпеки та ін.

Основним методом підбору кандидатів є структуроване інтерв'ю. В рекрутингу це інтерв'ю називають співбесідою. Співбесіда як метод оцінки передбачає дотримання правил і ефективності у виконанні всіх умов проведення. Тому основна увага при підготовці спеціаліста з підбору персоналу приділяється засвоєнню навичок проведення інтерв'ю чи співбесіди. Проведення співбесіди – це комплекс навичок і знань спеціаліста, що відповідає за підбір персоналу організації. Точність підбору залежить від багатьох факторів, які менеджеру потрібно зрозуміти, усвідомити, навчитися враховувати чи впливати на них.

Проте, залежно від специфіки організації та вимог до кандидата, можна комбінувати запропоновані методи підбору.

4.3. Компетентнісний підхід до підбору персоналу

Для того щоб підібрати необхідного співробітника, керівнику потрібні чіткі критерії.

Критерії можна виділити на основі компетентнісного підходу. Під **компетентністю** розуміють інтегральну характеристику особистості, що визначає її здатність вирішувати проблеми і типові завдання, які виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності, на основі використання знань, освітнього і життєвого досвіду відповідно до системи цінностей.

Компетентність спеціаліста реалізується в рамках конкретної професійної діяльності в умовах реального підприємства, що передбачає компетенції – систему вимог до спеціаліста, вимог до професії і конкретного робочого місця.

Технологія підбору персоналу в організації спрямована на те, щоб спеціаліст-кандидат, володіючи необхідними здібностями, був зацікавлений і міг реалізувати їх в умовах організації. Підбір спеціаліста будується на основі створеної в організації моделі компетенції спеціаліста.

Модель компетенції – це інструмент побудови професійної відповідності спеціаліста вакансії із врахуванням специфіки посадової позиції: інтелектуальні, особистісні і ділові якості працівника, які дозволяють планувати розвиток персоналу у напрямку пристосування до корпоративної культури і оволодіння знаннями, уміннями, навичками, що необхідні для успішного здійснення професійної діяльності.

Підбір спеціаліста базується на внутрішньому документі підприємства – **карті компетентності**. Саме вона слугує основою для оцінювання спеціаліста, що претендує на вакансію. Один кандидат відрізняється від іншого наявністю чи відсутністю необхідних характеристик чи ступенем їхнього вираження.

Кваліфікаційна компетентність

1. **Когнітивна компетентність:**

– освіта;
– професійні знання;
– необхідний рівень усвідомленості;
– спеціальні знання, поінформованість у певному колі питань.

2. **Поведінкова компетентність:**

– вміння виконувати дії, пов’язані з конкретною професійною діяльністю;
– досвід у заданій сфері;
– навички.

3. Мотиваційна готовність:
– готовність реалізувати свої здібності;
– ставлення до праці в організації;
– ставлення до кар'єри в організації;
– тип мотивації;
– професійні установки;
– відносини.

4. Професійно-особистісні якості:
– риси характеру;
– властивості темпераменту;
– спосіб мислення;
– когнітивний стиль.

Перевірити наведені вище компетенції кандидата на посаду можна за допомогою методу «*три плюси і три мінуси*».

Метод «три плюси і три мінуси» дає можливість з'ясувати співвідношення позитиву і негативу у сприйнятті кандидатом тієї чи іншої ситуації. Під час аналізу відповідей слід враховувати:

– скільки реально плюсів і мінусів було названо (відповідно, там, де кількість плюсів більше, ставлення радше більш позитивне, і навпаки);

– з чого починає людина – з плюсів чи мінусів. Якщо ця тенденція є сталою (тобто у всіх питаннях і відповідях людини весь час першим фігурує або плюс, або, навпаки, мінус), то це показник позитиву / негативу як моделі поведінки людини в цілому. Якщо ж такої тенденції немає, то початок з позитиву або негативу свідчить про те, з якого боку дивиться людина на цю проблему;

– питома вага, значимість названих плюсів і мінусів.

5. Оцінювання персоналу

Оцінювання працівників є складовою процесу управління. Головна ***мета*** оцінювання:

1. Правильний добір та розміщення кадрів.

Завдання: а) добір кадрів; б) розміщення кадрів по горизонталі; в) розміщення по вертикалі, тобто за рівнями управління.

2. Оплата і стимулювання праці

Завдання: а) організація оплати праці; б) матеріальне стимулювання; в) моральне стимулювання.

3. Застосування санкцій.

Завдання: а) організація матеріальних санкцій, які призвели до матеріальних втрат; б) організація матеріальних санкцій, які не привели до матеріальних втрат.

4. Перепідготовка і підвищення кваліфікації.

Завдання: а) підвищення кваліфікації працівників; б) їх перепідготовка (перекваліфікація).

Оцінювання працівників є логічним наслідком реалізації основних функцій управління виробництвом, а саме:

1) планування та прогнозування;
2) організації;
3) контролю;
4) регулювання;
5) розпорядження.

Водночас оцінювання є складовою однієї з функцій управління – функції контролю.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він складається із запровадження стандартів, визначення реально досягнутих результатів і проведення корекції, якщо одержані результати істотно відрізняються від стандартів.

Об'єкти контролю:

– оцінювання досягнутих результатів виробничої діяльності;

– оцінювання персоналу, який сприяє досягненню певних результатів діяльності;

– визначення ефективності заходів, наведених у планах організації;

– усебічне оцінювання успішності діяльності організації;

– використання зворотного зв'язку для оцінювання, заохочення та інформування персоналу організації.

Двояка роль оцінювання працівників (як наслідок виконання всіх функцій і як елемента однієї з них) зумовлена особливостями, котрі має процес управління, в якому всі функції взаємопов'язані.

Оцінювання персоналу відбувається таким чином:

– *персональна оцінка* – оцінювання потенціалу працівника – рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності;

– *оцінка виконуваної роботи та її результатів* – оцінювання індивідуального внеску;

– *атестація кадрів*.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Це дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання.

Вказана процедура включає оцінювання:

1) професійних знань, умінь;

2) виробничого досвіду;
3) ділових та особистісних якостей;
4) ціннісних орієнтацій;
5) працездатності;
6) загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

Атестація і ротація кадрів – проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:
- філософія підприємства і стратегічний план його розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розпис;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Популярною стає «360-градусна» атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Багато підприємств починають проводити опитування клієнтів із метою оцінювання своїх представників.

У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу й підприємства загалом. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються, – завершення проєкту або його стадії, перехід до нової структури і т.ін.

Атестація персоналу – кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації – не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

У проведенні атестації беруть участь не тільки співробітники служб управління персоналом, але й лінійні керівники. Скажімо, на підприємствах у США начальник повинен не лише добре знати своїх безпосередніх підлеглих, а й працівників, що займають в організаційній структурі посади на декілька рівнів нижче. Керівник одного–двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє і підтверджує їх.

При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку кожного з них, а й організовувати особливі процедури оцінювання праці керованого ними підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів підприємства, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Аналіз практики управління персоналом показує, що підприємства використовують у більшості випадків атестацію як оцінювання діяльності працівників, тобто оцінювання праці й якостей, що впливають на досягнення результатів. ***Оцінна форма включає два відповідні розділи***, у кожному з яких від керівника поряд із бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

На більшості підприємств атестація організується щорічно, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінювання) – кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди, у проміжку між щорічними формальними оцінюваннями обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінювання праці досить формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад наприкінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, однак вони можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності роботи окремих працівників і підрозділів загалом.

6. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Напрями організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу охоплюють:

– навчання персоналу;
– перепідготовку та підвищення кваліфікації;
– введення в посаду;
– організацію кадрового зростання;
– реалізацію службово-професійного просування та кар'єри співробітників;
– роботу з кадровим резервом.

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.

На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. *Важливість безперервного навчання підтверджують такі* ***чинники***:

– впровадження нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

– світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між підприємствами. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції – вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який виклик підвищенням продуктивності праці;

– для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безпе- рервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Навчання персоналу передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Навчання і розвиток персоналу включає:

– навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід;

– підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань і навичок;

– навчання в школі управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника;

– перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту.

Мета перекваліфікації – дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.

Для розвитку персоналу потрібно:

– підтримувати здібних до навчання працівників;

– поширювати знання і передовий досвід;

– навчати молодих кваліфікованих співробітників;

– усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників;

– знижувати плинність персоналу.

Фахове і посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Фахове зростання тісно пов'язане із проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри. Як зразок можна взяти наведену нижче схему службово-посадового і фахового зростання працівника (рис. 35).

Принципово важливим є виділення як самостійних і незалежних шляхів фахового зростання – кар'єри керівника і кар'єри спеціаліста. Варто зазначити, що посадове зростання не має суперечити кар'єрі спеціаліста. У результаті багато спеціалістів, які прагнуть бути керівниками, повинні істотно підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

Для більшості професій необхідно **підвищувати кваліфікацію**, що включає:

– одержання нових спеціальних знань і навичок;

– застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;

– підвищення і розширення кваліфікації;

– поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;

– адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

У підсумку **система управління людськими ресурсами**:

1) передбачає управління різноманітними аспектами реалізації кадрової політики;

2) потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретний фах і спеціалізацію, а також

3) включає різноманітні кваліфікаційні рівні.



Рис. 35. Алгоритм службово-посадового і фахового зростання працівника (японська модель)

Таке навчання спеціалістів є багаторівневою системою безперервної освіти, що охоплює фахову підготовку, перепідготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів у заданому виді управлінської діяльності.

Складність процесу управління людьми у сфері зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що менеджеру потрібно не тільки раціонально використовувати фаховий потенціал своїх працівників, але й сприяти його зростанню. Особливої уваги заслуговують працівники, від яких залежить розробка і реалізація політики підприємства у всіх сферах діяльності, стратегічне мислення і, нарешті, результативність управління підприємством у цілому.

7. Соціальний розвиток та соціальне партнерство

Соціальний розвиток та соціальне партнерство включає в себе такі ***заходи***, як:

1) організація харчування;
2) медичне і побутове обслуговування;
3) організація відпочинку та культурно-оздоровчих заходів;
4) управління конфліктами та стресами;
5) організація соціального страхування;
6) кадрова безпека;
7) правове та інформаційне забезпечення процесу;
8) управління персоналом.

Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними ***чинниками***:

1) здатністю підприємства чітко визначати, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії;

2) можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Обидва завдання однаково важливі й складні, надто в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими ***особливостями*** сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

– розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;

– спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;

– розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;

– комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;

– створення корпоративної культури інноваційного типу.

Участь персоналу в управлінні підприємством у більшості промислово розвинутих країн має різноманітні форми. Існують **два підходи**:

1) система участі у ФРН, з одного боку, і

2) спільні консультації і колективні договори у Великій Британії і США – з іншого. Між ними знаходяться італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети на підприємствах», різноманітні змішані комісії і шведська система «спільних рішень».

Характерним є поширення систем участі в управлінні у Японії. Такі системи функціонують на всіх рівнях національної економіки:

1) на рівні робочого місця – у вигляді автономних бригад і широковідомих «гуртків якості»;

2) на рівні підприємства – у вигляді виробничих комітетів, що включають представників персоналу та адміністрації;

3) на рівні галузей, де діють галузеві консультаційні комітети, що складаються з представників профспілок;

4) на рівні національної економіки, у масштабах якої існує ряд урядових консультаційних рад праці і капіталу за участю представників уряду, національних профцентрів і федерації підприємців.

У більшості країн ЄС форми участі персоналу в управлінні промисловими компаніями регламентуються відповідними законодавчими актами. Найширша участь персоналу в управлінні забезпечується законодавством ФРН і Нідерландів. Відповідно до законодавства цих країн, на рівні компаній персоналом обирається до половини членів спостережної ради, що здійснює нагляд за загальним станом справ у компанії і призначає членів ради директорів. На рівні підприємств обираються робітничі ради, що беруть участь у прийнятті рішень з таких питань, як час початку робочого дня, регулювання умов і оплати праці.

На противагу ФРН і Нідерландам, у Франції та Іспанії участь персоналу в управлінні компаніями здійснюється в значно вужчих формах.

У ФРН експерти вважають, що участь персоналу в управлінні компаніями ефективна тільки на рівні наглядових рад, а не рад директорів, що повинні формуватися з фахових управлінців.

Щодо конкретних форм участі персоналу в управлінні, то британські експерти надають перевагу проведенню коротких нарад за участю представників адміністрації і персоналу, а не виборам наглядових і робочих рад. На їхню думку, виборчі органи недостатньо зацікавлені в контактах і обміні інформацією з адміністрацією компанії. Внаслідок цього часто не враховується думка деяких категорій працівників.

Сьогодні дедалі більшу роль починає відігравати й уміння персоналу працювати в єдиній команді. Необхідність цю визнають як зарубіжні, так і українські фахівці в галузі управління.

Важливі ***передумови*** роботи в команді полягають в тому, що:

1) всі підрозділи сучасного підприємства настільки тісно взаємозалежні, що різнорідні менеджерські стилі просто неефективні;

2) інша, не менш важлива причина – багатогранність і складність розв'язуваних проблем, їх комплексний характер. Поєднання в одній особі технічної компетентності, володіння економічними, правовими й управлінськими знаннями в сучасному обсязі – явище неймовірне. Отже, менеджер зобов'язаний спиратися на досвід та інтелект колег, відповідальних за різноманітні напрями діяльності підприємства.

Командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, як одна з форм колективного управління, **базується на процесі делегування повноважень**. Майже всі підприємства наділяють менеджерів різноманітних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж те, з яким вони могли би впоратися особисто. Для того щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються ті або інші форми колективного управління, які ґрунтуються на перерозподілі відповідальності.

Глава X

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

1. Планування особистої роботи

Планування має бути довгостроковим (рік, квартал, місяць) та оперативним (тиждень, один день). Починати потрібно з довгострокового плану. З цією метою необхідно скласти перелік найважливіших частин року, кварталу, місяця, а потім визначити умови їх початку та закінчення. До цих робіт належать ті, що повторюються з року в рік. Наприклад, річний звіт, збори персоналу за підсумками року тощо. Існує практика складання графіка роботи на один день, тиждень, рідше – декаду або місяць. Ці графіки дисциплінують не лише працю керівника, а й підпорядкований йому колектив.

Менеджер, який планує свою роботу, повинен враховувати час, необхідний для вдосконалення ділових навичок, рівень політичних та економічних знань, виконання державних обов'язків та набір працівників у службових та особистих справах.

У плані має бути чітко зазначений час роботи з документами, прийом відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів та персоналу, зустрічах з підлеглими тощо. Наявність такого плану створює нормальний ритм роботи управлінського персоналу, забезпечує порядок виконання завдань, дає можливість резервувати час на творчі роботи, інновації, навчання. Тут менеджер може грамотно та заздалегідь брати участь в оголошенні та вирішенні стратегічних питань, щоб мати змогу продуктивно працювати.

Процес складання плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 36.

Перший етап. Керівник складає перелік завдань, які потрібно виконати протягом періоду планування. Це можуть бути завдання з довгострокового переліку справ, які не виконувались у попередній період, інші справи, завдання, що виникають час від часу. Список внесків має бути написаний. Наприклад, перелік справ цього дня відображає такі питання: зустрічі, прийоми, оформлення документів, поїздки, спостереження, телефонні розмови тощо. На цьому етапі

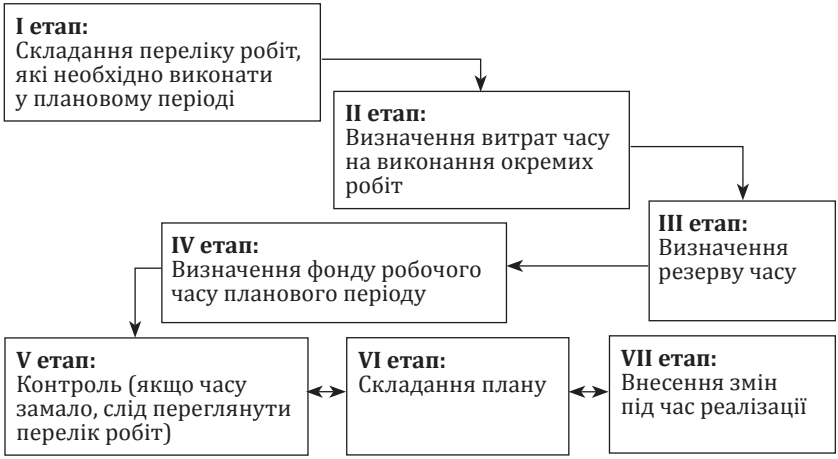


Рис. 36. Етапи планування особистої роботи менеджера

достатньо лише орієнтовної класифікації завдань, тобто їх розподілу за ступенем важливості або актуальності.

Другий етап. Після складання переліку робіт на запланований період повинен бути визначений час, необхідний для виконання кожного виду робіт. Звичайно, це складне завдання, оскільки керівникові важко заздалегідь передбачити, скільки часу займе та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності та незвичності завдань, досвіду та професіоналізму менеджера, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Однак тривалість деяких заходів управління може бути оцінена досить точно. Наприклад, менеджери попередньо регулюють тривалість прийому відвідувачів в особистих справах, зустрічей тощо.

Зрештою, передбачуваний витрачений час буде приблизним, що вимагатиме коригування між завданнями. Натомість визначення тривалості роботи дисциплінує керівника і змушує його інвестувати протягом встановленого часу. Недарма кажуть, що робота триває доти, допоки вона призначена.

Третій етап. Оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом періоду планування, слід встановити час для непередбачених подій.

Четвертий етап. Має бути визначений фонд робочого часу на запланований період. Тимчасом слід починати з 5–6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень

загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для вирішення запланованих завдань – максимум 30.

П'ятий етап. Перед завершенням власного плану роботи необхідно провести контроль, порівнявши тимчасові витрати на виконання запланованих робіт, розраховані на другій фазі, з фондом робочого часу. Якщо необхідний час перевищує фонд запланованого періоду, слід переглянути перелік запланованих робіт. Керівник повинен класифікувати заплановані роботи відповідно до їх важливості та терміновості та усувати незначні дії. Так, не дуже нагальні питання можна перенести на наступний період. Частина роботи також мусить бути доручена підлеглим.

Шостий етап. Менеджер складає план власної роботи перед виступом. Для зручності рекомендується його розробляти, використовуючи журнали часу, що відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Сьомий етап. Коригування плану за необхідності – модифікація та доповнення. Завдяки встановленому запасу часу менеджер має можливість належним чином реагувати на можливі ускладнення при виконанні певних завдань протягом планового періоду, вирішувати непередбачені справи та займатися творчою роботою.

Якщо менеджер не має особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до поганої роботи, що знижує ефективність управлінської роботи.

План деяких робіт неможливо передбачити. Для цього необхідно створити запас часу на їх виконання, але якщо цього недостатньо, то скоротити час, що витрачається на заплановані роботи, відкласти їх виконання або довірити відповідального працівника в управління.

Фото робочого часу виконується двох видів: **суцільне** (фіксуються витрати часу протягом усього періоду роботи) і **вибіркове** (фіксуються витрати часу впродовж виконання певного виду робіт або певного періоду часу). Здійснення самоаналізу витрат робочого часу передбачає ведення самостійного обліку, в процесі якого реєструється всі виконувані роботи та перерви і встановлюється фіксований інтервал часу. Ґрунтуючись на цих даних за весь період спостереження, формуються обсяги витрат робочого часу та встановлюються норми витрат робочого часу за посадами або іншими відмінними характеристиками та опрацьовуються заходи щодо удосконалення організації праці на підприємстві уже з урахуванням виявлених недоліків.

Зараз набуває популярності **метод моментних спостережень**. Його принципи та методика мають багато спільних, проте також і відмінних від вивчення витрат праці характеристик. Зокрема, потрібну кількість моментних спостережень при дослідженні роботи працівників не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10 елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не меншою 15%.

Час як ресурс має низку особливостей, що робить процес управління ним унікальним в загальній системі управління. ***Процес оптимізації витрат часу у провідних менеджерів складається з таких елементів***:

– фіксація витрат часу;
– керування часом;
– укрупнення часу.

Загалом же для ефективного використання часу та управління ним необхідно дотримуватись певних принципів:

– виявлення простоїв, причин сповільнення та втрати часу як основи зважених реальних графіків у майбутньому;

– врахування усіх витрат – перевірка твердості рішення раціонально організовувати свій час;

– зміна та коригування графіків з урахуванням результатів аналізу витрат часу;

– аналіз наявних засобів роботи.

Зазвичай часу є вдосталь для виконання усіх завдань, за винятком неправильного планування свого часу. Однак причинами невчасного виконання завдань є втрати часу керівником, особливо топменеджерів.

Для ефективного управління своїм часом необхідно перш за все з'ясувати причини втрати часу, що потребує виявлення:

– непродуктивних втрат часу, що спричинені відсутністю належної системи планування робочих процесів та прогнозування;

– компактності робочого колективу, тобто аналізу «роздутості» штатів, що переважно здійснюється шляхом підрахунку витрат часу на «з'ясування відносин»; якщо вони складають понад 10%, то такий колектив є «роздутим та потребує скорочення»;

– причини неправильної організації робочого процесу;

– порушення достовірності інформації, що передається, та збоїв у її передачі.

Проводити аналіз використання робочого часу менеджерів за допомогою встановлення перелічених показників слід у двох напрямах: здійснювати характеристику екстенсивного використання робочого часу; з'ясовувати ступінь завантаження працівників різними видами обов'язків, оцінювати структуру витрат робочого часу. На рис. 37 представлено найважливіших «поглиначів» часу керівників.

Уникнення втрати часу менеджером потребує також раціоналізації таких процесів, як управління потоком відвідувачів, прийом підлеглих, телефонні розмови.



Рис. 37. Основні «поглиначі» часу керівника

Отже, для правильної організації прийому відвідувачів потрібно насамперед визначити перелік службових питань і тих категорій працівників, яких керівник приймає особисто. Також необхідно чітко визначити дні та години прийому працівників. Зазвичай прийом, присвячений вирішенню невідкладних справ, здійснюють зранку, з початком робочого дня, а з усіх інших питань у визначені дні та години.

Прийом з термінових справ, окрім керівника, здійснюється за участі його заступників і помічників, для оперативного вирішення нагальних питань. Прийом з інших службових справ керівник проводить самостійно, у зручний для себе час. Зазначимо, що доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі індивідуальної бесіди. У наказі зазвичай цілком відображені

його мотиви та специфічні, характерні для зазначеної сфери подробиці. Впродовж бесіди керівник може зразу відповідати на поставлені підлеглими питання. Такі бесіди допомагають підлеглому швидше зрозуміти зміст завдання, а керівнику – уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, терміну виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

До початку проведення зустрічі з підлеглими потрібно скласти план її проведення. У плані зазначаються такі основні пункти:

– вступне слово, що має зорієнтувати підлеглого стосовно цілей і змісту майбутньої розмови;

– перелік основних питань, що їх слід задати для з'ясування сутності проблем, які цікавлять керівника;

– попереднє формулювання, у разі потреби, резолюції або рішення керівника з питань, що обговорювались.

Успішні керівники важливого значення надають атмосфері довіри для успіху бесіди, що зобов'язаний забезпечити керівник.

Прийом підлеглих варто здійснювати в чітко визначені для цього дні й години. Зазвичай його проводять наприкінці робочого дня. Різноманітність запитань, на які доводиться відповідати керівнику під час таких прийомів, потребує не тільки ерудованості, а й повної уваги і чуйності до підлеглого, що виявляється у задоволенні навіть незначних особистих прохань. Відомі випадки, коли байдуже ставлення керівника до особистих, на перший погляд, неважливих прохань підлеглих ставали причиною загострення стосунків та навіть звільнення з роботи, тобто були причиною плинності кадрів. Водночас керівнику в жодному разі не слід давати обіцянок, виконання яких він не може забезпечити або сумнівається в цьому.

Що стосується телефонних розмов керівника, то слід виділити основні їх правила:

– усміхайтеся, розмовляючи телефоном;

– будьте розкутими, дзвінок може нервувати вас, проте для того щоб приховати свої почуття, розправте і опустіть плечі, розслабтеся, або розмовляйте стоячи, тоді ваш голос лунатиме переконливіше, викликаючи у підлеглого довіру та повагу;

– не соромтеся перепитувати, якщо ви чогось не зрозуміли або не впевнені, що спілкуєтеся з потрібною вам людиною;

– намагайтесь бути лаконічними; зайнятій справами людині не подобається, коли її несподівано відволікли від роботи телефонним дзвінком та ще й змушують довго вислуховувати безупинний словесний потік;

– завжди зважайте на настрій співрозмовника;

– спрямовуйте розмову у потрібному руслі;

– частіше робіть паузи, щоб співрозмовник зрозумів сказане вами чи за потреби занотував це;

– будьте зосередженими на розмові, оскільки якщо ви займаєтеся іншими справами, співрозмовник відчує вашу неувагу та сприйме її як байдужість або неповагу;

– використовуйте правило: правильне запитання – половина відповіді;

– завжди намагайтесь мислити і говорити позитивно;

– і пам'ятайте головне: телефонна розмова ніколи не замінить особистого спілкування.

2. Планування ділової кар'єри

Задля повної відданості працівників цілям організації, забезпечення успіху підприємства **необхідно надавати їм можливість кар'єрного просування**.

Взаємодія менеджера з підпорядкованим персоналом має містити суттєвий акцент на плануванні та розвитку кар'єри, сприяти працівникам ставити перед собою реальні цілі щодо займання більш високої посади та досягати їх.

Планування розвитку персоналу, моніторинг його навчання відіграють важливу роль у процесі розвитку кар'єри. Планування розвитку персоналу, наприклад, може бути використане не тільки для прогнозування появи вакансій, а й для виявлення потенційних внутрішніх кандидатів на посади, їх навчання.

Періодичні оцінки персоналу використовують для прийняття рішень з 1) оплати праці, 2) визначення мотивів розвитку особистості та 3) їх задоволення. Це вигідно як підприємству в сенсі покращення виконання працівниками своїх обов'язків, так і працівникам. За рахунок більш напруженої та змістовної роботи зростають можливості кар'єрного зростання.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, нахилів, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної особистості проходить певні етапи, і менеджеру важливо розуміти їх характер, природу, оскільки рівень, на якому перебуває працівник, свідчить про його знання і персональне сприйняття переваг у виборі конкретної роботи.

Планування кар'єри – це процес розвитку професійної самоконцепції та самовизначення крізь призму власних здібностей,

талантів, мотивів, потреб і цінностей. Працівник самостійно формує етапи власної кар'єри, оскільки він знає себе краще, ніж хтось.

Ключові моменти кар'єри важко передбачити, оскільки вони мають еволюційну природу та є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначати ключові моменти своєї кар'єри до того часу, поки не зіткнуться із необхідністю зробити головний вибір, наприклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес на початковому етапі.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід попередньої роботи людини, її інтереси, турбота про сім'ю, здібності та орієнтації, які демонструють пріоритетні шляхи розвитку особистості в заданий момент.

Наукового обґрунтування сутності поняття кар'єри і кар'єрного процесу немає. Одні вважають, що ***кар'єризм*** – це гонитва за посадами, прагнення особистого благополуччя, службове просування в особистих інтересах. Це прагнення обумовлено корисними цілями на шкоду інтересам спільної справи.

Інші вважають, що **кар'єра** – результат свідомої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.

Кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини, це шлях до успіху, досягнення визнання і видного статусу в суспільстві. Це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Зростання підприємств шляхом розширення, злиття і придбання інших приводить до створення нових робочих місць, зміни повноважень працівників та їх підготовки до нової, більш складної роботи.

Змістовною складовою поняття кар'єри є індивідуальне просування, тобто рух вперед, зростання, досягнення, перехід та ін. У цьому розумінні ***кар'єра*** – це процес проходження послідовних змін робочого стану людини, який розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів власної життєдіяльності.

Тип кар'єрного процесу (табл. 5) дає уяву про особливості його виникнення, спрямованості та організованості внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємодію з іншими процесами.

Головним критерієм у виборі людиною шляху кар'єрного просування є розуміння нею факторів ділового середовища, що впливають на її переміщення щаблями службової кар'єри.

Менеджер повинен уміти виявити потреби працівника, а працівник мусить мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні

Таблиця 5

Основні типи кар'єрних процесів

№ з/п	Типи кар'єрного процесу	Характеристика
1	Прогресивний	Це просування на вищий ступінь ієрархії. Кожен ступінь змін відрізняється від попередньої вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і спрямовані на майбутнє із врахуванням накопичених знань досвіду
2	Регресивний	Це рух кар'єрного процесу: вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління, стану здоров'я чи віку
3	Лінійний	Кар'єрні процеси професійного зростання, що розвиваються у безперервній послідовності (по лінії)
4	Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кар'єрного спаду. Це проходження ступенями вгору або вниз із зміною статусу працівника
5	За спіраллю	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад шляхом просування за ієрархічною градацією

можливості, здібності, механізми їх прояву у майбутньому. Тому кар'єра і службове просування мають будуватись на основі загальної участі обох сторін, їх спільної відповідальності за організацію цього процесу.

Кар'єра не визначається лише успіхами або невдачами у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних із діяльністю.

Розглянемо деякі ***фактори гальмування кар'єри***. Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, що уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямів тощо. На окремих етапах розвитку при визначених умовах може настати кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини й організації.

За характером впливу виділяють фактори:

1) стримування;
2) опору.

Фактори стримування мають індивідуальне походження та визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів, способів

їх мобілізації: низький рівень потреб; слабкість мотивів; недостатність знань і досвіду; хвороба; порушення вольової сфери; застій у загальному розвитку.

Сили опору виникають зі зовнішнього джерела – середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, бути наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, нормативних обмежень, дисбалансу у системі інтересів працівника та організації.

За природою походження фактори гальмування можуть бути:

1) фізичні; 2) психологічні; 3) соціальні та 4) ідеологічні.

До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму, – дефекти органів слуху, мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єри щодо себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблем інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізацією на різних рівнях соціального устрою:

1) *на політичному* (переваги політичної орієнтації);
2) *на державному* (низький престиж професії);
3) *на організаційно-адміністративному* (відсутність чітких правил призначення на посаду);
4) *на правовому* (правова незахищеність посади та працівників);
5) *на економічному* (відсутність матеріальних стимулів);
6) *на неформально-груповому* (напруженість у стосунках).

Ідеологічні фактори гальмування кар'єри пов'язані із сферами культури, моралі, ідеології та ін.

За часом дії фактори гальмування (стримування) можуть бути:

– короткотермінові (загальна втома, гострі захворювання);
– стійкі (дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін.);
– постійно діючі (вікові зміни).

До гальмуючих факторів можна віднести **фактор змішаного типу** – це емоційні спади та піднесення активності. Глибина зазначених перепадів може і сприяти розвитку, і навпаки – гальмувати кар'єрний процес. Наслідок дії факторів гальмування проявляється у різних формах кар'єрної кризи – застій у кар'єрі, пониження у посаді.

3. Тайм-менеджмент

Стрімкий розвиток менеджменту та ділової активності зумовили появу потреби в управлінні власним часом керівника-менеджера, його раціональному розподілі та використанні, завдяки чому, своєю чергою, виникло поняття «тайм-менеджмент». Сучасні підходи до трактування зазначеного поняття є актуальними, проте доволі суперечливими. Варто зазначити, що час – складна для сприйняття та розуміння категорія, тому що її неможливо візуально оцінити, як довжину або площу, чи відчути, як масу. По суті, час – загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів. Тобто час – це те, що відокремлює одну подію від іншої. Крім цього, час – це ще й темп, швидкість, строки, ритми, періоди, етапи різних процесів та явищ. Час є життєвою енергією, без якої неможливі існування та розвиток. Одиницею вимірювання часу є секунда, хвилина, година, доба, тиждень, рік тощо.

Відповідно виникає нова галузь наукового пізнання – тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент (дослівно – управління часом) – це сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проєктів і календарних подій. У процесі управління часом, тобто здійсненні тайм-менеджменту, необхідно враховувати принципи ефективності та раціональності. Тобто використання часу повинно направлятись на виконання потрібного обсягу завдань та, відповідно, зробити більше завдяки скороченню втрат часу. Основні елементи тайм-менеджменту зображено на рис. 38.

Тайм-менеджмент вважається елементом процесу оптимізації витрат часу. Загалом же **процес оптимізації витрат часу формується з таких складників**:

– облік та реєстрація витрат часу;

– управління витратами часу, що передбачає аналіз, планування, розподіл часу, контроль за витратами часу тощо;

– оптимізація часу.



Рис. 38. Основні елементи тайм-менеджменту

Відомий учений П. Друкер встановив, що досвідчені менеджери не відразу намагаються вирішувати свої завдання. Вони розпочинають з аналізу витрат власного часу, а не з планування робочого дня, – спочатку продумують як розподілити свій час. Згодом намагаються контролювати витрати часу, найважливішим елементом якого є скорочення непродуктивних витрат. Врешті-решт, вони зводять свій робочий час у максимально крупні та зв'язані між собою блоки.

Виокремлюють кілька **причин браку часу** для сучасних керівників, зокрема:

– недосконале планування;
– недосконала система обміну інформацією;
– неправильне визначення пріоритетності робіт;
– накопичення невиконаних робіт та постійні доопрацювання;
– відсутність делегування завдань і повноважень;
– відсутність мотивації;
– поспіх, метушливість, перевтома.

Також називають **об'єктивні фактори, що створюють брак часу**, як-от:

– велика кількість рутинних справ;
– непередбачені, екстрені справи;
– велика кількість термінових справ;
– робота з інформацією, для виконання якої потрібно багато часу;
– вплив «поглиначів часу» на ефективність роботи.

Виділимо також основні **причини перевантаження керівників**, а саме:

– низька кваліфікація управлінського персоналу;
– невпорядкованість інформації, наявність великого обсягу зайвої інформації, а також дезінформації;
– низький рівень технічного оснащення управлінської праці;
– погана організація виробничих процесів;
– нечіткий розподіл прав і обов'язків;
– значна кількість нарад і зборів, що не є доцільними.

До речі, результати досліджень свідчать, що 87% людей судять про управлінські здібності керівника по тому, наскільки організовано вони проводять наради та збори. Газета «Wall Street Journal» опублікувала деякі дані щодо часу, який витрачають керівники на проведення нарад:

– генеральний директор, топменеджер, президент – в середньому 17 год в тиждень;
– виконавчий директор – зазвичай 23 год в тиждень;
– менеджери середнього рівня – переважно 11 год в тиждень.

Також результати досліджень демонструють, що 56% усіх проведених нарад були результативними, 25% нарад можна було замінити телефонною розмовою чи службовою запискою.

Тайм-менеджмент як діяльність щодо управління часом **виконує певні завдання**, а саме:

– аналіз ефективності організації власної роботи;

– виявлення «вузьких» місць, тобто етапів чи процесів, що можуть завадити виконанню завдання;

– формулювання мети і завдань для себе та підлеглих;

– узгодження управління часом з управлінням часом своїх підлеглих, делегування і розподіл великих завдань на менші;

– раціональне планування свого робочого і часу на відпочинок;

– успішне протистояння перешкодам на шляху до мети;

– здійснення раціональної організації свого робочого місця;

– ефективне використання нарад для вирішення проблемних питань.

З метою здійснення ефективного тайм-менеджменту необхідно використовувати **набір правил**.

Правила початку дня:

– розпочинати день з позитивним настроєм;

– починати роботу в той самий час кожного дня;

– здійснювати поточне коригування плану справ;

– постійно «преміювати» себе за виконане завдання;

– «з'їжте цю жабу», тобто першочергово потрібно займатись важли- вими, складними та навіть неприємними завданнями.

Правила проведення дня:

– встановлювати та контролювати терміни виконання завдань;

– уникати виконання додаткових невідкладних проблем, які можна вирішити згодом або делегувати їх виконання підлеглим, тобто вміння казати «ні»;

– максимально уникати незапланованих, непродуманих та емоційних рішень та дій, обрати та дотримуватись розміреного темпу;

– регулярно робити перерви між завданнями;

– накопичувати однотипні та прості справи і виконувати їх разом.

Правила завершення робочого дня:

– намагатися завершувати розпочаті справи;

– здійснювати контроль виконаних завдань;

– сформувати план роботи на наступний день;

– завершуючи робочий день, створити позитивний настрій, виокремивши найважливіші позитивні події та досягнення дня.

Також слід виділити **інструменти планування роботи керівника**:

1. Календар-щотижневик:

– записна книжка, блокнот, будь-який інший засіб занесення інформації, де нотуються усі найважливіші напрями роботи на планований період (день, місяць, рік);

– настільний календар-щотижневик. Його перевагами є те, що візуально можна контролювати план справ на тиждень. Водночас його недоліком є те, що в ньому немає чітко виділених важливих справ дня, тижня.

2. Органайзер – щоденник особистої роботи, записник, що складається з кількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Інформаційні засоби організації праці, що допомагають вирі- шувати такі завдання:

– здійснювати планування заходів на певний період часу (рік, квартал, місяць, тиждень, день) та контроль результатів;

– вести документообіг – автоматизоване виготовлення, запис і пошук структурованої вхідної та вихідної інформації;

– заповнювати довідник, що містить координати юридичних і фізичних осіб і дозволяє здійснювати їхній автоматизований пошук;

– користуватися калькулятором, що забезпечує здійснення розрахунків у процесі виконання завдань.

3.1. Причини дефіциту часу

Видатний експерт з раціоналізації праці Р. Дж. Маккензі за тривалий період своєї консультаційної діяльності здійснив опитування великої кількості управлінців та сформулював відповідні висновки своїх досліджень.

З кожних ста менеджерів:

– 1% керівників має достатньо часу;
– 10% потрібно на 10% більше часу;
– 40% потрібно на 25% більше часу;
– решті потрібно вдвічі більше часу.

Для здійснення аналізу використання робочого часу потрібно здійснити структуризацію усіх видів робіт та витрат часу, що затрачатимуться на їх виконання.

Така структуризація часу передбачає:

– встановлення витрат часу;

– встановлення втрат часу;
– встановлення поглиначів часу.

Численні опитування працівників США та інших розвинутих країн дозволили структурувати витрати часу протягом робочого дня, зокрема:

– 25% часу витрачається на виконання завдань;
– 15% часу займають відповіді на повідомлення електронної та голосової пошти;
– 15% часу витрачаються на телефонні розмови;
– 20% часу витрачаються на ділові зустрічі, наради та переговори;
– 25% часу відводиться на підготовку до цих зустрічей або на підведення підсумків.

Загалом витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки, наведені на рис. 39.

З метою аналізу та структуризації витрат часу науковцями та практиками розроблено велику кількість методик. Серед них найбільш відомими є: картка щоденного обліку часу; хронокарти; АВС-хронометраж; щоденний облік часу (за допомогою таблиць Excel); фотографія робочого тижня; журнал часу; аналіз щоденних перешкод часу. Сутність та зміст найважливіших методик аналізу та структуризації часу представлено у табл. 6.

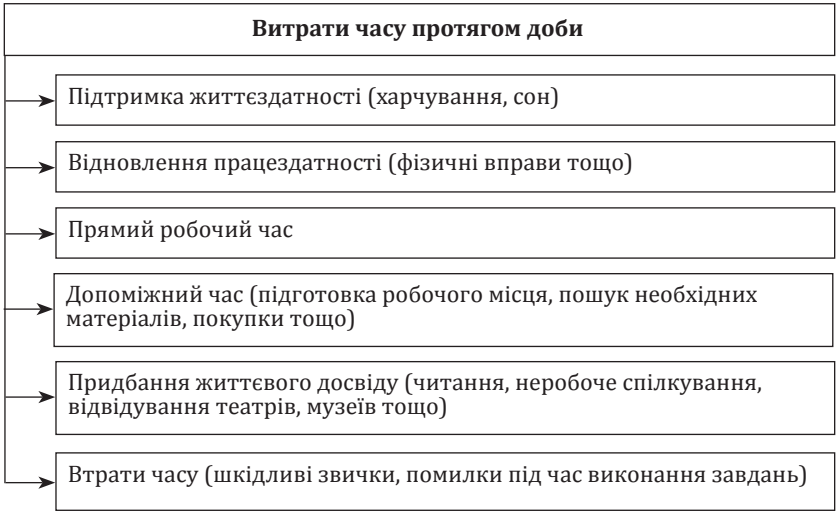


Рис. 39. Структура витрат часу протягом доби

Таблиця 6

Сутність методик обліку часу

1	*2*
Картка щоденного обліку часу	Формується картка обліку особистого часу, яка заводиться на один день. У лівій частині вписується код і вид діяльності, справа відзначається тривалість виконаного виду діяльності. Для спрощення аналізу подібні види діяльності групуються та їм присвоюється спільний код, кількість таких кодів має бути у межах 15–20. Дані з карток обліку переносяться до графіка аналізу результатів обліку часу.
АВС-хронометраж	Сутність АВС-хронометражу полягає в тому, що особлива увага в момент обліку часу приділяється ключовим завданням, а обліку й аналізу нерезультативних справ відводиться незначний час. *Основні принципи методики:* Концентрація уваги на головних завданнях або парадокс самоуправління (всі завдання діляться на ключові завдання, інші справи та явні втрати, тому картка поділена на три частини та дає можливість паралельної фіксації одночасної діяльності). Простота і гнучкість ведення форми обліку часу (час відзначається галочкою, а всі завдання згруповані за типами, що дозволяє вести повноцінний хронометраж будь-яких за інтенсивністю днів, а також налаштовувати облік під себе). Вимірювання і наочне представлення результатів діяльності (зазначена форма дозволяє відзначати здійснені одночасно дії, крім картки ефективності складається таблиця аналізу використаного часу, яка ведеться в MS Excel). Корисна повнота інформації (розукрупнення важливих і укрупнення рутинних завдань; розгляд цілого комплексу завдань категорії «Важливо», таблиця аналітики дозволяє розглядати діяльність людини в ретроспективі).
Щоденний облік часу	Передбачає виокремлення більш крупних дій і оцінювання часу, що на них витрачається за допомогою програмного продукту MS Excel.
Фотографія робочого тижня	Необхідно вести щоденні записи всіх справ за тиждень з докладним описом робочого дня, з зазначенням початку та завершення будь-якого виду діяльності. Після збору необхідної інформації розпочинають її аналіз: групують виконані дії та надають їм певні коди. Класифікувати справи можна у такий спосіб: за виконуваними функціями (контакти з клієнтами – дзвінки (Дз), переговори (Пр), листи (Л)); по ефективності витраченого часу (робочий час (Роб), паузи і перерви (Па), неробочі розмови (Роз), відпочинок (В)) і т.д. Витрачений час також ділиться за пріоритетами: витрачений на головні завдання (1), на поточну роботу (2) і неважливу (3). Потім вираховується по кожній підставі

Закінчення табл. 6

1	*2*
	класифікації кількість часу, витраченого на той чи інший код, а отримані дані зображуються у табличному або графічному вигляді.
Журнал часу	Пропонується розбити кожен день тижня на 15-хвилинні проміжки, за якими фіксувати тривалість дій. Цей журнал ведеться кілька тижнів, у якому підкреслюється, як витрачається робочий час (у відсотках), уникаючи оцінок і аналізу ситуації.
Аналіз щоденних перешкод часу	Слід вести щоденний облік перешкод часу, відзначаючи назву перешкоди (телефонні розмови; неорганізований обмін інформацією; невміння слухати інших; колеги, які відволікають.

3.2. Методи тайм-менеджменту

Методами управління часом людство цікавиться уже дуже давно. Адже вміння управляти своїм часом віддавна вважається дорогоцінним капіталом. Стати успішним та ефективним керівником можливо тільки опанувавши мистецтво тайм-менеджменту.

Ефективне управління часом відображається такою послідовністю етапів:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень і встановлення пріоритетів;
- реалізація та організація;
- аналіз та контроль за виконанням завдань;
- комунікація та робота з інформацією.

Також доцільно виокремити основні методи управління часом, які дозволяють вирішувати проблеми щодо ефективного та раціонального управління часом. Сутність основних методик управління часом представлено у табл. 7.

Таблиця 7

Основні методики управління часом

Методика	Сутність
1	*2*
Система управління часом Б. Франкліна	Ця методика передбачає поділ будь-якого крупного завдання на невеликі завдання (побудова ієрархічної системи задач). Залежно від рівня завдання встановлюються відповідні терміни його виконання. Така методика дозволяє поступово й поетапно досягати власних цілей та ефективно відстежувати ступінь виконання крупних завдань і глобальних цілей.
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера	Ця методика є досить простим допоміжним засобом, що дозволяє швидко вирішити, якому завданню надати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.
Часовий принцип В. Парето (правило 80/20, «золоті пропорції планування часу»)	Принцип В. Парето полягає у непропорційній важливості окремих складників. Так, малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їхній відносній питомій вазі в цій групі (80% результату забезпечується лише 20% зусиль). Тому в тайм-менеджменті головне завдання полягає в тому, щоб знайти ті 20% справ, що забезпечують 80% успіху, і зосередити увагу на їх виконанні.
Система АБВ-аналізу	Ця система є ефективним способом класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. За допомогою букв «А», «Б» і «В» завдання поділяються на три класи відповідно до їхньої значущості. Відповідно, найважливішу увагу слід приділяти саме завданням групи «А», групу «Б» та особливо «В» доцільно делегувати.
Метод «Альпи»	Цей метод передбачає оцінювання власного бюджету часу, планування завдань, їхньої тривалості, можливості делегування, організації їхнього виконання та контролю за ефективністю кожного з етапів управління часом.
Інтелект-карти Т. Б'юзена	Методика планування діяльності, яка передбачає створення візуальної ієрархічної моделі власних цілей та завдань, дозволяє розділити велику мету на окремі завдання та послідовно їх виконувати.
Метод «помідора»	Цей метод передбачає певний часовий ритм інтенсив- ної діяльності, який достатній для запобігання втоми, водночас для активного протікання розумового процесу й отримання задовільного результату. Після повного занурення в роботу (25 хв), якщо навіть вона не завершена, передбачається перерва на 5 хв.

Закінчення табл. 7

1	*2*
Метод «слона», або метод «салямі»	Цей метод передбачає розподіл крупних і складних завдань на більш менші та поступове виконання їх. Під час цього необхідно так планувати власну діяльність, щоб кожен день можна було «з'їсти» хоча б одну частину.
Метод «швейцарського сиру»	Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних.
Метод «з'їсти жабу»	Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найбільш неприємних складників завдання.

Сформовані методики управління часом дають змогу керівникам, особливо топменеджменту, ефективно та раціонально використовувати свій час та відповідно організовувати роботу своїх підлеглих. Загалом же керівники будь-якого рівня повинні бути прикладом для своїх підлеглих в управлінні часом. Як уже зазначалося, **ефективне управління своїм часом надає істотні переваг**, а саме:

– зростання продуктивності (досягнення більшого результату за менший час);

– організованість (скорочення витрат часу на непотрібні чи неважливі справи та усунення «поглиначів» часу);

– зростання ефективності ухвалених рішень (концентрація на найважливіших справах і завданнях допомагає виділяти час для пошуку нестандартних та творчих підходів до вирішення поставлених завдань).

Загалом же ефективність тайм-менеджменту залежить від опанування методик аналізу витрат часу та методик управління часом (система управління часом Б. Франкліна, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, система АБВ-аналізу, методика «Альпи» та ін.).

З метою ефективного та раціонального використання тайм-менеджменту виокремлено певні критерії, що формують конкретні правила (табл. 8). Дотримання перелічених правил підвищує ефективність управлінської діяльності.

Таблиця 8

Правила та критерії тайм-менеджменту

Критерії тайм-менеджменту	Правила тайм-менеджменту
Матеріалізованість	Необхідно матеріалізовувати думки та завдання. Перебуваючи «в голові», вони не є контрольовані
Вимірність результатів, часу та ефективності	Для управління необхідно заміряти. Управляти треба на основі фактів, а не думок
Системність, узгодженість і координованість роботи	Усю роботу необхідно систематизувати та структурувати. Без системності немає результату
Гнучкість діяльності, простота планування, оперативність реагування	Плани мають бути максимально прості та гнучкі. На зміни треба реагувати максимально швидко
Цілеспрямованість, визначеність спрямування	Необхідно чітко формулювати власні цілі, а будь-яку дію оцінювати з погляду корисності для цих цілей
Пріоритетність, фокусування на головному	Приділяти час і сили потрібно в першу чергу для найважливіших завдань
Орієнтація на розвиток і довгострокові інвестиції	Власний час потрібно інвестувати у перспективу, для отримання майбутнього, а не тільки поточного результату
Своєчасність виконання	Важливо своєчасно користуватися вдалими можливостями
Контрольованість виконання	Обов'язково необхідно моніторити власні результати та виконання завдань
Легкість роботи	Важливо управляти власним навантаженням, «працювати менше, але розумніше»
Увага до ефективності	Важливо створити у себе «почуття часу» та «почуття ефективності» (розуміння власних витрат часу й власної ефективності)

Зараз існує велика кількість спеціальних програм та мобільних додатків для управління власним часом, щоби здійснювати планування та контроль, уникати «поглиначів» часу. У табл. 9 представлено сучасні мобільні додатки та програми для тайм-менеджменту.

Таблиця 9

Мобільні додатки та програми для управління часом

Програми	Сутність їх функцій
1	*2*
Manic Time	Щоб взяти під контроль свій час, варто знати, на що ви його витрачаєте. Ця програма фіксує статистику відвідування соціальних мереж, час, витрачений на перегляд серіалів та інших вкладок, які навряд чи пов'язані з робочим процесом, вона зафіксує навіть період роботи комп'ютерних програм, наприклад, Windows Media Player чи Adobe Photoshop. За її допомогою можливо дізнатись, скільки часу витрачається на важливі справи: переговори, оформлення договорів, ділове листування тощо
Rescuetime	Схожа на попередню програма, яка також допоможе визначити причини низької продуктивності та «поглиначів» вашого часу
Achieve Planner	Це онлайн-щоденник, який покаже вам картину вашого робочого дня, тижня та життя загалом. Програма має зручний інтерфейс, який дозволяє поділити всі справи на основні категорії, а в них виділити основні завдання, розділивши їх на більш дрібні – короткострокові
Self-Control	Ця програма дозволяє заблокувати усі «шкідливі» сторінки на певний час, на який ви її запрограмуєте, і до спливу цього часу навіть перезавантаження комп'ютера чи інші маніпуляції не допоможуть зупинити її дію – доведеться чекати встановленого терміну
Mind 42	Mind42 – сервіс, який буде до вподоби тим, хто любить візуалізовувати свої плани, він допоможе систематизувати усю необхідну інформацію, краще організувати роботу та більш ефективно виконувати робочі завдання. Завдяки Mind Map (інтелект-карті або діаграмі зв'язків) можливо створювати схеми, додаючи до них картинки чи написи
Google Календар	Доволі популярний інструмент, який дозволяє зручно здійснювати довгострокове планування справ, на місяці вперед. Календар надсилає SMS-повідомлення про важливі заплановані події заздалегідь
Stayfocusd	Ця програма дозволяє контролювати період відпочинку. Якщо ви пообіцяли собі грати в ігри не більше 30 хв у день, то коли час вичерпається – вони будуть заблоковані на добу
Any.Do	Дозволяє створювати списки справ, розділяючи їх за категоріями, робити нотатки та нагадування, а завдяки тому, що синхронізується з поштою, дозволяє перетворювати листи на окремі завдання

Закінчення табл. 9

1	*2*
Evernote	Корисний додаток з великим набором можливостей: можна писати нотатки та статті, додавати музику, відео чи фото, прив'язувати інформацію до місця розташування, щоб потім можна було здійснювати зручний пошук. Чудово підійде для тих, хто любить тримати усю інформацію в одному місці
Speakit!	Сервіс, який перетворює текст в мову: ви зможете заощадити час, на перечитуванні тексту, замість цього прослухавши його. Додаток працює близько з 50 мовами. Ідеально підійде для тих, хто краще сприймає інформацію на слух

Сучасні тенденції глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зростання частки розумової праці сприяли актуалізації тайм-менеджменту. Тому управління своїм часом вважається одним із найважливіших завдань сучасного менеджера і становить його основну конкурентну перевагу на ринку праці. Оволодіння методами, методиками та засобами управління часом є вимогою до менеджерів у більшості компаній світу. Відповідно, засвоєння цих навичок українськими управлінцями сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках праці.

Глава XI

ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ

1. Концептуальні засади функціонування організацій: синергія соціально-економічних та психологічних детермінант

У сучасній науковій літературі категорія «організація» розглядається крізь призму трьох фундаментальних аспектів. По-перше, вона трактується як соціальна спільнота, що консолідує індивідів для реалізації спільних цілей на основі регламентованих процедур і правил. У цьому контексті організація постає як:

1) специфічний вид людської діяльності, спрямований на впорядкування та гармонізацію структурних частин цілого;

2) динамічний процес, що охоплює комплекс управлінських дій із формування, поєднання та вдосконалення зв'язків між ключовими елементами: людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами;

3) результативна характеристика, що відображає ступінь внутрішньої впорядкованості та координації бізнес-процесів.

Об'єктом організаційної психології є організація саме як соціальна спільність. Вона виконує роль функціонального посередника в суспільстві, інтегруючи особистість у соціально-економічні процеси та забезпечуючи умови для її життєдіяльності. В епоху високотехнологічного індустріального розвитку значущість організаційних структур зростає, оскільки вони дають змогу вирішувати масштабні завдання, виконання яких виходить за межі індивідуальних можливостей людини.

Спираючись на підхід Р. Дафта, організацію слід визначати як соціальне утворення зі спеціально детермінованою структурою, діяльність якого суворо підпорядкована обраній меті. Ефективність такої системи оцінюється через ступінь наближення до поставлених цілей (успішність виконання зовнішніх функцій), тоді як продуктивність відображає раціональність використання залучених ресурсів: людського капіталу, фінансів, технологій та інформації.

Як одна з найбільш досконалих соціальних систем, організація характеризується властивістю синергії. Сутність синергетичного ефекту полягає у виникненні додаткової енергії системи, що перевищує суму зусиль окремих її учасників. Це досягається завдяки односпрямованості дій, спеціалізації, кооперації та ефективному управлінню. Водночас організація як соціальна система вирізняється високим рівнем складності та певною мірою невизначеності, що зумовлено суб'єктивністю людського чинника – головного елемента системи, чия поведінка має широкий діапазон варіативності, що безпосередньо впливає на межі керованості об'єктом.

У науковому дискурсі організація визначається як цільова, ієрархічно детермінована та структурована спільність, що функціонує як керована система. Такий підхід передбачає розгляд організації у трьох взаємопов'язаних аспектах як:

1) інструментального об'єкта (штучно створеного об'єднання для реалізації суспільно значущих функцій);

2) управлінської діяльності (процесу розподілу функцій, координації та контролю);

3) стану впорядкованості (системної характеристики об'єкта).

Сучасна методологія трактує організацію як відкриту систему – цілісне утворення, внутрішні елементи якого перебувають у безперервній інтеракції не лише між собою, а й зі зовнішнім середовищем. Такий системний підхід наділяє організацію низкою специфічних властивостей. Зокрема, цілісність системи зумовлює взаємозалежність усіх її компонентів, де трансформація однієї складової неминуче спричиняє зміну інших. Поряд із цим організації властива спеціалізованість (здатність до виконання конкретних завдань), перспективність (вектор розвитку спрямований на самовдосконалення) та тенденція до зростання і розширення масштабів діяльності.

Важливими характеристиками відкритої системи є також її циклічність, що забезпечує динамічну рівновагу, та централізація, за якої певні підсистеми набувають домінуючого значення в управлінні. Водночас функціонування організації супроводжується певним рівнем непередбачуваності, викликаної екзогенними та ендогенними збуреннями. Процес життєдіяльності організації як відкритої системи ґрунтується на трансформації «входу» у «вихід». Входом виступає сукупність ресурсів (матеріальних, трудових, енергетичних та інформаційних), які в процесі внутрішньоорганізаційної переробки конвертуються у вихідні результати: кінцевий продукт або послуги, прибуток, соціальну відповідальність та рівень задоволеності персоналу (рис. 40).

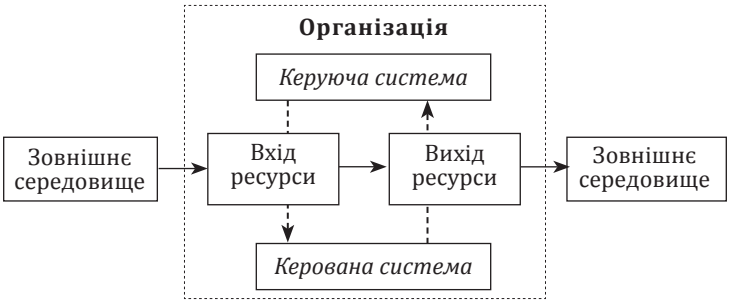


Рис. 40. Процес функціонування організації як відкритої системи

У межах системного підходу організація концептуалізується як цільова, ієрархічно детермінована та структурована спільність. Її наукова дефініція охоплює три взаємопов'язані виміри:

1. *Інструментально-об'єктний*: організація як штучно створене об'єднання, що виконує специфічні суспільні функції.

2. *Процесуально-управлінський*: як сукупність дій із координації, розподілу повноважень та цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

3. *Атрибутивний*: як стан впорядкованості та якісну характеристику структурних зв'язків усередині системи.

Сучасна управлінська парадигма розглядає будь-яку організацію як відкриту систему, що перебуває у стані постійного обміну енергією, речовиною та інформацією зі зовнішнім середовищем. Така система володіє властивістю цілісності, де зміна одного параметра спричиняє ланцюгову реакцію трансформацій у всіх підсистемах. Поряд із цим організація характеризується спеціалізацією (диференціацією функцій) та централізацією (наявністю керівного ядра), що забезпечує її стійкість.

Як зазначалося вище, функціонування відкритої системи базується на циклічному процесі перетворення «входу» у «вихід». Входом для організації виступає потік різнопланових ресурсів: матеріально-технічних, капітальних, енергетичних, інформаційних та, найголовніше, трудових. Процес внутрішньої трансформації цих ресурсів спрямований на створення виходу, який включає не лише матеріальний продукт чи послугу, а й такі нематеріальні активи, як прибуток, репутаційний капітал, соціальна відповідальність та високий рівень забезпечення персоналу.

Особливе значення має врахування факторів зовнішнього середовища, які визначають якість ресурсів на вході та затребуваність

продукції на виході. Для глибокого аналізу цих впливів у науковій практиці застосовується PEST-аналіз, завдяки якому можна структурувати зовнішні детермінанти за чотирма групами (табл. 10).

Таблиця 10

Матриця PEST-аналізу

Група факторів	Вплив на організацію
P (Політичні)	Рівень стабільності держави, законодавчі обмеження, податкова політика.
E (Економічні)	Інфляційні процеси, курси валют, купівельна спроможність населення.
S (Соціальні)	Демографічні зміни, культурні цінності, освітній рівень персоналу.
T (Технологічні)	Темпи науково-технічного прогресу, інноваційні методи виробництва.

Динамічна рівновага організації в умовах непередбачуваності середовища досягається завдяки зворотному зв'язку, що дає змогу коригувати внутрішні процеси відповідно до сигналів, отриманих на «виході» системи.

Структурна архітектура організації базується на функціональній взаємодії керуючої та керованої підсистем, кожна з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні життєдіяльності цілісного організму.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) спрямована на генерування стратегічних та оперативних впливів, що трансформуються в управлінські рішення. Її архітектоніка охоплює адміністративний апарат, сукупність управлінських технологій, засоби комунікації та інфраструктурне забезпечення. Центральною ланкою цієї системи виступає апарат управління – корпус менеджерів, відповідальних за цілепокладання та координацію.

Керована підсистема (об'єкт управління) репрезентує виконавчу ланку, до якої належить безпосередньо персонал, а також виробничі потужності, техніко-технологічна база та організаційні ресурси. Кінцевим результатом взаємодії цих підсистем є створення продукту у формі товарів або послуг. Ключовою ознакою такої взаємодії є виникнення ефекту синергії, за якого інтегровані зусилля колективу дозволяють досягти результативності, що суттєво перевищує арифметичну суму потенціалів окремих індивідів.

Функціонування організації детермінується сукупністю **факторів впливу** – внутрішніх та зовнішніх рушійних сил,

що обумовлюють динаміку виробничо-господарської діяльності. Відповідно до класифікації О. Кузьміна, ці фактори диференціюють за середовищем їх виникнення (рис. 41):

– **зовнішні фактори** – формують екзогенний контур впливу. Вони поділяються на:
  – *фактори прямої дії:* суб'єкти та умови, що мають безпосередній контакт з організацією (постачальники, споживачі, конкуренти);
  – *фактори непрямої дії:* глобальні чинники (економічні, політичні, науково-технічні), що впливають опосередковано, часто через механізми прямої дії;
– **внутрішні фактори** – визначаються як ситуаційні змінні всередині самої організації. До них належать цілі, структура, завдання, технології та соціопсихологічні характеристики персоналу.

1. **Цілі**. Це фундамент діяльності, конкретний кінцевий стан або очікуваний результат. Цілі дають організації сенс існування



Рис. 41. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ організації

та орієнтир для планування. Без чітко сформульованих цілей координація зусиль неможлива.

2. **Структура**. Визначає логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер. Вона забезпечує горизонтальний (за спеціалізацією) та вертикальний (за рівнями ієрархії та підпорядкованості) поділ праці.

3. **Завдання**. Конкретизовані види робіт, закріплені за певними посадами. Завдання мають бути виконані встановленим способом і в обумовлений термін. Традиційно вони поділяються на роботу з людьми, предметами та інформацією.

4. **Технологія**. Техніко-технологічний апарат організації. Це спосіб і засіб перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, сировини, даних) на кінцевий вихід (товари, послуги). Технологія безпосередньо впливає на структуру та кваліфікацію персоналу.

5. **Працівники**. Центральний елемент системи. Ефективність праці залежить від сукупності характеристик персоналу: здібностей, освіти, кваліфікації, мотивації, особистісних знань та ставлення до корпоративних цінностей.

6. **Ресурси**. Матеріальна база функціонування: природні багатства, фінанси, сировина, енергія та інформація. Саме раціональне використання ресурсів за допомогою обраної технології дозволяє досягти встановлених цілей.

Важливо, що внутрішні змінні не існують ізольовано. Зміна однієї з них неминуче впливає на всі інші. Наприклад, упровадження нової **технології** вимагає зміни **завдань**, нові завдання потребують підвищення кваліфікації **працівників,** відтак це може призвести до трансформації **структури** управління та корекції стратегічних **цілей**.

2. Організація як цілісна соціальна система: стратегічне цілепокладання та місіологія

Фундаментальною основою стратегічного управління організацією є визначення її місії та системи цілей. Місія концептуалізується як базове твердження, що розкриває сенс існування інституції та детермінує її унікальність серед подібних суб'єктів ринку.

Науково обґрунтована місія повинна інтегрувати такі ключові характеристики:

– *Цільові орієнтири*: довгострокові прагнення та вектори вирішення стратегічних завдань.

– *Сфера діяльності*: визначення продуктового портфеля та цільових ринкових сегментів.

– *Організаційна філософія*: система засадничих цінностей, вірувань та етичних принципів, прийнятих у колективі.

– *Технологічний потенціал та конкурентні переваги*: опис методів діяльності, наявних ноу-хау, передової техніки та стратегічних можливостей для забезпечення життєздатності в довгостроковій перспективі.

Якщо місія задає загальний вектор, то цілі організації фіксують її конкретний бажаний стан у майбутньому. Вони класифікуються на кількісні, що мають єдиний еквівалент вимірювання, та якісні, оцінка яких потребує застосування методів експертних оцінок. За часовим горизонтом цілі диференціюють на:

1) короткострокові (термін реалізації до 1 року);
2) середньострокові (від 1 до 3 років);
3) довгострокові (від 3 до 5–15 років).

Для ефективної декомпозиції стратегічних завдань до нижчих рівнів управління використовується методологія побудови *«дерева цілей»*. Воно являє собою ієрархічну структуру, де цілі вищого порядку розбиваються на підцілі та конкретні завдання, забезпечуючи їхній системний взаємозв'язок.

Розробка «дерева цілей» є критично важливим етапом планування, особливо для транснаціональних корпорацій та розгалужених організаційних структур, оскільки дає змогу синхронізувати діяльність філій і представництв із загальною стратегією компанії.

Ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від якості визначення цільових орієнтирів. У сучасній теорії управління виділяють комплекс фундаментальних вимог до формулювання цілей, дотримання яких мінімізує ризики управлінських помилок:

1. *Реалістичність та досяжність*. Мета повинна відповідати граничним можливостям виконавців. Встановлення недосяжних параметрів детермінує демотивацію персоналу та втрату стратегічного орієнтира, натомість надмірно легкі завдання не стимулюють розвиток потенціалу організації.

2. *Динамічність та гнучкість*. Специфіка цілепокладання має передбачати можливість адаптивної корекції відповідно до екзогенних та ендогенних трансформацій, що виникають у процесі життєдіяльності організації.

3. *Верифікованість та вимірюваність*. Формулювання мети мусить припускати можливість кількісної ідентифікації або об'єктивної якісної оцінки ступеня її досягнення. Відсутність чітких

критеріїв вимірювання ускладнює моніторинг результатів і стає підґрунтям для виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів.

4. *Конкретність та специфічність*. Ціль повинна однозначно фіксувати очікуваний результат, чіткі часові межі (дедлайни) та суб'єктів відповідальності, що забезпечує прозорість вектора функціонування системи.

5. *Консистентність (сумісність).* Ця вимога передбачає ієрархічну узгодженість цілей: короткострокові завдання мають логічно випливати з довгострокових стратегій, які, у свою чергу, повинні повною мірою корелювати з місією організації.

6. *Прийнятність*. Цілі мають бути легітимізовані в очах ключових суб'єктів впливу. Особливого значення набуває врахування потреб і ціннісних орієнтацій працівників, оскільки інклюзивність у процесі цілепокладання є вагомим чинником підвищення продуктивності праці.

3. Типологічна диференціація та моделювання організаційних структур: генеза життєвого циклу

У сучасній теорії управління класифікація організацій базується на аналізі їхньої внутрішньої структури, характеру взаємодії між членами колективу та стратегії адаптації до зовнішнього середовища. Науковий підхід дозволяє виділити кілька фундаментальних моделей, що пояснюють природу організаційного функціонування:

1. *Механістична модель (бюрократична модель за М. Вебером).* У межах заданої концепції організація розглядається як жорстко детермінована система, де людина виступає функціональним елементом («гвинтиком») масштабного механізму. Ключовими характеристиками є сувора ієрархічність, максимальна формалізація обов'язків та регламентація всіх видів взаємодії. Роль індивіда обмежена чітко визначеними рамками його посадової позиції.

2. *Органічна модель.* Організація трактується як жива, квазіприродна система, головною метою якої є виживання та проактивна адаптація до екосистеми ринку. Внутрішні комунікації базуються на принципах взаємозалежності та солідарної відповідальності. Координаційні механізми в такій моделі мають гомеостатичну природу, виникаючи та підтримуючись самочинно.

3. *Патерналістська модель*. Ця концепція позиціонує організацію як специфічну форму людської спільності, що функціонує за принципом «родини». В основі побудови системи лежать

неформальні зв'язки, відносини спорідненості та традиційна ієрархія, де керівник виступає в ролі авторитетного глави спільноти.

4. *Конфліктно-ігрова модель.* Організація розглядається як інтерактивне поле для комунікації та обміну діяльністю, що регулюється зіткненням різновекторних інтересів суб'єктів. Процес «організаційної гри» характеризується високим рівнем невизначеності та свободи учасників. В основі взаємовідносин лежить боротьба за владні ресурси та інформацію, що поєднується з пошуком компромісів у межах заданих структурних сценаріїв.

5. *Політична модель*. Організація постає як мініатюрна держава з відповідними атрибутами: поділом влади, системою «стримувань і противаг» та централізованим делегуванням повноважень. Діяльність спрямована на реалізацію «вищого інтересу», визначеного керівництвом. В управлінні домінують політичні методи: формування коаліцій, укладання внутрішніх договорів та виборність певних структур.

Типологічна диференціація сучасних організацій

Систематизація організаційних утворень здійснюється за низкою фундаментальних ознак, що визначають їхній правовий статус, масштаби та функціональну спрямованість:

1. За критерієм формалізації (принципом побудови):

- *формальні організації*: характеризуються наявністю чітко детермінованих цілей, регламентованих правил, ієрархічної структури та офіційних каналів зв'язку. До цієї категорії належать бізнес-структури, державні установи та міжнародні інститути;
- *неформальні організації*: базуються на міжособистісних стосунках, спільних інтересах або симпатіях без жорсткої фіксації цілей та структур (інститути дружби, неформальні соціальні групи).

2. За формою власності:

- *приватні*: засновані на власності фізичних або юридичних осіб;
- *державні та муніципальні*: перебувають у власності громади або держави;
- *змішані та інші форми*: передбачають поєднання різних видів власності.

3. За масштабом діяльності (чисельністю персоналу): виділяють малі, середні та великі організації, що визначає специфіку їхнього управління та рівень бюрократизації.

4. ***За сектором економічної діяльності:***
   - *первинний сектор:* підприємства видобувної промисловості (сільське, лісове, рибне господарство, видобуток сировини);
   - *вторинний сектор*: організації обробної промисловості та машинобудування, що трансформують сировину в готовий продукт;
   - *третинний сектор*: установи сфери послуг (банківський сектор, освіта, туризм, торгівля), що забезпечують інфраструктурну підтримку перших двох секторів.
5. ***За відношенням до прибутку:***
   - *комерційні*: головною метою функціонування є отримання та розподіл прибутку;
   - *некомерційні*: спрямовані на реалізацію соціальних, культурних або благодійних цілей. Прибуток, у разі його отримання, не розподіляється між учасниками, а реінвестується в основну діяльність.
6. ***За географічним та політичним масштабом:*** диференціюються на національні, іноземні, змішані (спільні) та міжнародні комерційні організації, що визначає специфіку їхньої кроскультурної взаємодії та правового регулювання.

Класифікація організацій за типом ієрархічної побудови та управлінської логіки

Вибір моделі організаційної структури детермінує ефективність розподілу повноважень та швидкість прийняття управлінських рішень. У сучасній теорії менеджменту виділяють такі базові конфігурації:

1. *Лінійна структура*: базується на принципі єдиноначальності, де кожен керівник здійснює пряме управління підпорядкованими ланками за всіма напрямами діяльності. Перевагою моделі є простота та чіткість комунікацій, проте вона висуває надвисокі вимоги до універсальної компетентності керівника.

2. *Функціональна структура*: передбачає спеціалізацію керівних ланок за певними напрямами діяльності. Це забезпечує високу якість фахових рішень, проте створює ризики розмивання відповідальності через явище «множинного підпорядкування» та ускладнює міжфункціональну координацію.

3. *Лінійно-функціональна структура*: синтетична модель, де лінійне керівництво доповнюється штабом функціональних фахівців. Вона гарантує високу керованість підрозділів, хоча схильна до бюрократизації та подовження процедур узгодження рішень.

4. *Матрична структура*: орієнтована на проєктну діяльність, де фахівці функціональних відділів тимчасово делегуються

у розпорядження керівника проєкту. Система характеризується високою адаптивністю та мобільністю ресурсів, але є складною в управлінні через виникнення подвійного підпорядкування.

5. *Дивізіональна структура*: передбачає автономізацію філій за продуктовою, регіональною або споживчою ознакою. Модель дозволяє сконцентруватися на специфіці конкретних ринків, проте призводить до дублювання управлінських функцій та зростання адміністративних витрат.

6. *Конгломератна (комбінована) структура*: репрезентує складні об'єднання, що інтегрують різні типи структурних моделей на різних рівнях ієрархії залежно від ситуаційних контекстів.

Психологічна типологія організацій: когнітивно-поведінковий аспект

Окрім формальної структури, критичне значення має психологічний профіль організації, що визначає характер внутрішніх відносин та стратегічну лінію поведінки на ринку:

1. *Демонстративний тип*: орієнтований на зовнішні ефекти та створення ідеалізованого іміджу. Пріоритетом є не реальна продуктивність, а презентація активної діяльності.

2. *Депресивний тип*: характеризується консерватизмом, надмірним бюрократизмом та прагненням до збереження статус-кво. За авторитарно-бюрократичного стилю управління така організація втрачає адаптивність і здатна функціонувати лише в умовах низької конкуренції.

3. *Шизоїдний тип*: вирізняється низькою зовнішньою експансією при інтенсивних, проте неузгоджених внутрішніх процесах. Неясність стратегічних цілей за ліберального стилю управління призводить до того, що менеджери фокусуються на особистому благополуччі замість системного результату.

4. *Параноїдальний тип*: функціонує в парадигмі тотального контролю та страху перед зовнішніми загрозами. Домінування регламентів та інструкцій спрямовано на мінімізацію персональної відповідальності, що формує жорстко бюрократичне середовище.

5. *Примусовий тип*: базується на патріархальному стилі управління, де головними цінностями є ієрархічна дисципліна, уникнення помилок та увага до дрібниць, що часто призводить до інертності всієї системи.

Порівняльний аналіз основних типів організаційних структур

Для глибшого засвоєння матеріалу доцільно розглянути сильні та слабкі сторони структурних моделей у порівняльному аспекті (табл. 11).

Таблиця 11

Порівняльна характеристика організаційних моделей

Тип структури	Ключові переваги	Основні недоліки
Лінійна	Чіткість розпоряджень, оперативність прийняття рішень, простота побудови.	Перевантаження керівника, необхідність його універсальної компетентності.
Функціональна	Висока компетентність фахівців, звільнення лінійних менеджерів від спеціальних питань.	Ризик суперечливих вказівок («множинне підпорядкування»), складна координація.
Лінійно-функціональна	Поєднання стабільності лінійних зв'язків із фаховою підтримкою функціональних служб.	Тенденція до бюрократизації, повільне проходження інформації по ієрархії.
Матрична	Гнучкість, швидка адаптація до проєктних завдань, раціональне використання фахівців.	Конфлікти через подвійне підпорядкування, складність контролю над виконавцями.
Дивізіональна	Орієнтація на кінцевий результат (продукт, ринок), автономність та оперативність філій.	Дублювання функцій, зростання витрат на управлінський апарат, автономізм підрозділів.

Генеза та концептуальна модель життєвого циклу організації

Науковий дискурс щодо динаміки розвитку організаційних систем було започатковано у 1950 році Кеннетом Боулдингом, який уперше впровадив у науковий обіг дефініцію «життєвий цикл підприємства». Ця концепція стала фундаментальною для подальших досліджень у сферах менеджменту, соціології та організаційної психології, оскільки дозволила розглядати організацію не як статичну структуру, а як живий організм, що еволюціонує в часі (рис. 42).

Механізми трансформації та змістова характеристика етапів життєвого циклу організації

Перехід організації від однієї стадії розвитку до іншої детермінується виникненням когнітивного дисонансу між усталеними внутрішніми процесами та новими вимогами зовнішнього середовища. Коли раніше успішні управлінські підходи втрачають ефективність, система вступає у фазу адаптації. Розуміння специфіки кожного етапу допомагає менеджменту превентивно реагувати на неминучі кризи розвитку.

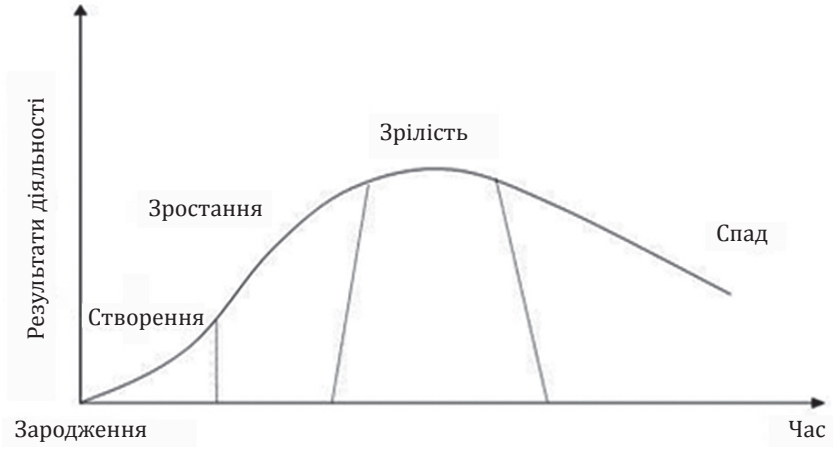


Рис. 42. Стадії життєвого циклу організації

1. Етап становлення (виникнення).

На початковій стадії організація характеризується гранично простою структурою з високим ступенем централізації влади в руках засновника. Головним стратегічним завданням є ідентифікація ключових компетенцій та створення релевантного ринковим запитам продукту. Умовами функціонування є дефіцит кадрового ресурсу, що зумовлює поліфункціональність співробітників та безпосередню залученість керівника до операційних процесів.

2. Етап зростання (експансія).

Стадія експансії супроводжується диверсифікацією продуктового портфеля та виходом на нові ринкові сегменти. Зростання обсягів продажу забезпечує фінансову самостійність, що дозволяє відмовитися від зовнішніх запозичень. Управлінська парадигма зазнає трансформації: власник фокусується на стратегічному плануванні, делегуючи тактичні завдання менеджерам середньої ланки. Відбувається інтенсивна формалізація бізнес-процесів.

Критична точка: на цьому етапі часто виникає криза автономії, спричинена психологічною неготовністю керівника до делегування повноважень. Це призводить до інерції процесів та зниження загальної ефективності системи.

3. Етап зрілості.

Настає в умовах насичення ринку та загострення конкуренції. Рівень продажу стабілізується, а пріоритетом стає максимізація

прибутку через внутрішню оптимізацію та жорсткий контроль. Для цієї стадії характерні:

– **Бюрократизація:** посилення контрольно-координаційних механізмів, що уповільнює прийняття рішень.

– **Консерватизм:** орієнтація на збереження досягнутих позицій та мінімізацію ризиків.

– **Зниження інноваційного потенціалу:** дефіцит підтримки нових проєктів на користь стабільності.

4. Етап спаду (рецесія).

Втрата конкурентоспроможності та зниження рентабельності є наслідком ігнорування інноваційного розвитку. Управлінські рішення набувають гранично консервативного характеру. Організація переходить у режим радикальної економії ресурсів, що без вчасного втручання веде до її деградації або виходу з галузі.

5. Етап оновлення (трансформація).

Це фаза стратегічної реанімації організації. Вона ініціюється за умови наявності достатнього ресурсного та вольового потенціалу. Оновлення передбачає:

– радикальну диверсифікацію та впровадження інновацій;

– ротацію топменеджменту та формування мобільних проєктних груп;

– дебюрократизацію та прискорення управлінських циклів.

Успішна реалізація стадії оновлення надає можливість організації розпочати новий виток розвитку, проте цей процес завжди пов'язаний із високим рівнем невизначеності результату.

Сучасна інституційна сфера будь-якої держави характеризується значною кількістю та різноманітністю організаційних форм. Для наукового аналізу та систематизації цього розмаїття використовується кластерний підхід, що дає змогу групувати організації за однорідними ознаками, полегшуючи вивчення їхньої функціональної специфіки.

Першочерговим критерієм диференціації є зміст цілей та характер цільової спрямованості, згідно з яким виділяють соціальні та господарські організації. Соціальні структури орієнтовані на задоволення суспільних потреб та реалізацію соціокультурних функцій, натомість господарські – на виробничо-економічну діяльність.

Важливою класифікаційною ознакою вважається форма власності, відповідно до якої організації поділяються на:

– *державні та муніципальні*: особливістю соціальних організацій цього типу є домінування державного капіталу та виконання функцій, делегованих державними або місцевими органами влади;

– *приватні*: репрезентують найбільш гнучкий сегмент, що характеризується автономністю управління та власною ресурсною базою;

– *змішані*: інтегрують різні частки державної та приватної власності;

Внутрішня типізація приватних організацій здійснюється за організаційними ознаками, які детермінують специфіку їхнього функціонування. До ключових параметрів належать:

– *механізм інституціоналізації*: особливості юридичного та фактичного створення підприємства;

– *принципи формування колективу*: методи залучення та інтеграції людських ресурсів у структуру;

– *суб'єктність управління*: способи призначення або виборності керівного апарату;

– *рівень партисипативності*: характер і межі участі персоналу в процесах прийняття управлінських рішень.

4. Методологічні підходи до детермінації організаційної діяльності в умовах соціальної дестабілізації та конфліктогенності

Сучасна управлінська думка пропонує комплексний інструментарій для аналізу організацій, що базується на інтеграції системного, ситуаційного та людиноцентристського підходів. Розглянемо ключові методологічні принципи, які визначають ефективність сучасної організації.

1. Системний та ситуаційний аналіз.

За теорією систем, організація – це відкрита соціальна система, життєдіяльність якої визначається трьома фундаментальними властивостями:

– *Ентропія*: природна тенденція системи до дезорганізації та занепаду, яку менеджмент має долати шляхом постійного припливу нових ресурсів та інформації.

– *Синергізм*: ефект, за якого інтегрована взаємодія підсистем створює результат, недоступний для окремих елементів.

– *Взаємозалежність підсистем*: зміна в одному департаменті неминуче трансформує роботу всієї установи.

Ситуаційний підхід (70-ті роки XX ст.) доповнює цю картину, стверджуючи: не існує єдиного «найкращого» способу управління. Ефективність залежить від унікальних обставин (контексту), що вимагає від менеджера вміння ідентифікувати специфічні чинники впливу в кожній конкретній ситуації.

2. Концепція «організації, що навчається» (Learning Organization).

Запропонована Пітером Сенджом у 1990 році, ця модель розглядає здатність до постійного самовдосконалення як головну конкурентну перевагу.

Ключові атрибути таких організацій:

– *Горизонтальна структура*: відмова від громіздкої ієрархії на користь гнучкості.

– ***Empowerment***: наділення працівників реальними повноваженнями та правом на помилку.

– ***Відкриті комунікації***: вільний обмін знаннями між усіма рівнями.

– ***Сильна корпоративна культура***: спільні цінності, що замінюють жорсткий контроль.

3. Гуманістичний менеджмент і роль психолога.

Цей підхід переорієнтував фокус управління з «технологічних процесів» на ***людські ресурси*** та соціальну взаємодію. Його розвиток (від «школи людських стосунків» до сучасного біхевіоризму) закріпив нову етику управління.

Фундаментальні засади гуманістичного підходу:

1. *Партнерство*: перехід від моделі «начальник – підлеглий» до суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

2. *Партисипація*: спільна участь персоналу в управлінських процесах.

3. *Індивідуалізація*: врахування психологічних особливостей та потреб кожного працівника.

4. *Самореалізація*: створення середовища, де творчий потенціал людини стає драйвером розвитку бізнесу.

У цьому контексті психолог з персоналу перетворюється на стратегічного партнера бізнесу. Він не лише проводить добір кадрів, а й виступає модератором організаційних змін, фасилітатором командної роботи та архітектором здорового психологічного клімату.

5. Мотиви трудової діяльності, їх характеристика

Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, виробленя систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їх вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширенішими є такі три типи мотивації:

– перший тип – працівники, орієнтовані головно на змістовність і суспільну значимість праці;

– другий тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;

– третій тип – працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80%) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації.

Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб.

Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби.

Третя стадія – визначення напрямку дій людини.

На **четвертій стадії** витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. На цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за виконання дії. На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби.

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.

Створюючи концепцію мотивації на підприємстві, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі – до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів підприємства, що дозволяє диференційовано встановити рівень діяльності й потенціалу працівників.

Методи задоволення потреб вищих рівнів Соціальні потреби:

1. Давайте працівникам таку роботу, яка б давала можливість їм спілкуватися.
2. Створюйте на робочих місцях дух єдиної команди.
3. Проводьте з підлеглими періодичні наради.
4. Не намагайтесь зруйнувати неформальні групи, що виникли, якщо вони не створюють для організації реальної шкоди.
5. Створюйте умови для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби в повазі:

1. Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу.
2. Забезпечуйте їм позитивний зворотний зв'язок.
3. Високо оцінюйте і заохочуйте досягнення позитивних результатів.
4. Заохочуйте підлеглих до процесу формулювання цілей і прийняття рішень.
5. Делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження.
6. Просувайте підлеглих службовими сходами.
7. Забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

Потреби в самореалізації:

1. Забезпечуйте підлеглих можливістю для навчання і розвитку, які дозволили би повністю використати їхній потенціал.
2. Давайте підлеглим важливу і складну роботу, що вимагає від них повної віддачі.
3. Заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Управління діяльністю людини та її поведінка *будуть ефективними лише тоді*, коли керівник знає, що являє собою та чи інша людина, якими є ***внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності***.

Ці ***мотиви*** виявляються у ставленні до праці взагалі та до конкретної професії, до своїх професійних обов'язків і в кінцевому результаті визначають ефективність діяльності людини.

Л. Рубінштейн писав: «Перше запитання, на яке ми прагнемо одержати відповідь, коли хочемо дізнатися, що являє собою та чи інша людина, – це те, чого хоче людина, що її приваблює, до чого вона прагне». Це питання про її спрямованість, про її установки і тенденції, потреби, інтереси, ідеали. І лише потім, продовжує Л. Рубінштейн, цікавить, що вона може (здібності як потенційні можливості) і хто вона є (характер).

Не випадково, видається, на перше місце поставлений комплекс потреб людини, інтересів і пов'язаних з ними бажань, установок та ціннісних орієнтацій.

Потреби та їх похідні (бажання, інтереси тощо) є вирішальними чинниками, які найперше визначають лінію індивідуальної поведінки людини.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, схильності, бажання та інші форми відображення суспільного буття є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їхні мотиви.

Отже, будь-яка діяльність (ігрова, навчальна, трудова) виходить з певних мотивів і спрямована на досягнення певних цілей. Назагал мотив – це те, що спонукає людину до діяльності, а мета – те, чого людина намагається досягнути у результаті діяльності. Як вище зазначалося, у мотивах виражаються потреби людини, тобто її необхідність у чомусь.

Відношення «мотив–ціль» створює своєрідний вектор, який задає напрям діяльності.

У процесі життя в кожної людини формується система мотивів, з яких одні є домінуючими, а інші підпорядковані їм.

Якщо мотиви діяльності людини та поставлені нею цілі пов'язані з віддаленим майбутнім, то ми ведемо мову про далеку мотивацію (або мотивацію на перспективу). Якщо ж вони обмежені найближчим майбутнім, то йдеться про близьку мотивацію. Від рівня мотивації залежить ставлення людини до праці, до успіхів і поразок, які виникають у процесі виконання діяльності.

Тільки далека (перспективна) мотивація є джерелом активного творчого ставлення до роботи. Близька мотивація характеризується відсутністю перспективи, горизонту.

Важливою рисою керівника є вміння розуміти мотиви діяльності підлеглих і ставити перед ними такі завдання, які розкривали би перспективу кожному.

Існує чимало класифікацій мотивів трудової діяльності.

Відповідно до різних людських потреб, які лежать в основі мотивів (матеріальні і духовні потреби), виділяють і відповідні групи мотивів. До цих груп додають ще мотиви соціальні, розуміючи спонукання соціального характеру.

Зауважимо, що соціальна природа людини відбивається на мотивації, на всіх потребах без винятку. ***До соціальних належать потреби:***

– у спілкуванні;
– у відповідному соціальному становищі;
– у визнанні іншими;
– у самоствердженні;
– у самореалізації та ін.

Виходячи з концепції Б. Ананьєва про людину як індивіда, особистість та індивідуальність можна пов'язати так:

– матеріальні – з потребами індивіда;
– соціальні – з потребами особистості;
– духовні – з індивідуальністю.

Низка науковців схиляються до думки, що матеріальна зацікавленість у конкретній роботі, безпосередній інтерес до процесу праці й переживання соціальної значимості (важливості) результатів праці можуть виявлятися в різному поєднанні і створювати шість типів ставлення до праці. Однак ***оптимальним буде такий тип ставлення до праці, в якому простежується висока інтенсивність певних компонентів, як-от***:

– матеріальна зацікавленість;
– відчуття соціальної значимості;
– безпосередній інтерес до роботи.

Зауважимо, що в процесі трудової діяльності залежно від обставин особистого життя, від зміни праці в певній сфері і певний період відбувається динаміка мотивів (тобто висування на перший план одних мотивів, та витіснення інших на другий план).

На підставі праць американських авторів було зіставлено зміну мотивів у працівників у різні періоди економічної стабільності. Ними виявлено, що загальний рівень задоволеності роботою підвищується зі збільшенням рівня безробіття в країні.

Структура мотивів праці зі зростанням нестабільності в країні змінюється до висування на перше місце економічних чинників і переміщення на останнє місце чинників, які пов'язані зі змістом праці. Це характерно і сьогодні. Зокрема, робітники більш кваліфікованої праці можуть виявляти значніший інтерес до змісту праці

не тільки тому, що це зумовлено її особливостями, але й тому, що відчувають високий рівень упевненості у стабільності свого становища.

У західній психології дуже поширеною є теорія мотивації А. Маслоу.

А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини:

1. Основні фізіологічні потреби (голод, спрага, житло тощо).
2. Потреба в безпеці (виживання, захист, стабільність).
3. Потреба у приналежності й любові.
4. Потреба у повазі і самоповазі (значення, компетентність, визнання).
5. Потреба у самоактуалізації та самореалізації.

Лише тоді, стверджує А. Маслоу, коли людина задовольнить потреби нижчого рівня, вона переходить до задоволення потреб вищого рівня.

А. Маслоу вважає, що потреби в самореалізації своїх можливостей, в постійному самовдосконаленні, творчості в широкому розумінні цього слова домінують у небагатьох людей, оскільки більшість зайнята боротьбою за задоволення потреб нижчого рівня.

Цікаву **класифікацію** мотивів трудової діяльності запропонував польський психолог Т. Томашевський.

Першу групу мотивів він називає мотивами вигоди. *Матеріальна вигода* – це передусім заробітна плата, також житло і задоволення інших матеріальних потреб. Соціальна вигода – це насамперед професійна гордість. Т. Томашевський вважає, що працівник повинен уявити собі залежність між продуктивністю праці і вигодою, яку отримує. Тому важливо, щоб у процесі праці він міг побачити свої результати, періодично одержувати інформацію про досягнуті ним якісні та кількісні показники. Якщо така інформація надходить до працівника із запізненням або із «третіх рук», ефективність усіх стимулюючих заходів знижується, а в деяких випадках виникає почуття образи і знижується продуктивність праці.

Важливу роль у класифікації Т. Томашевського відіграє безпека. Можливі небезпеки, з якими працівник стикається під час роботи, він розділяє на три групи:

– фізична небезпека, яка загрожує здоров'ю чи життю працівника;

– матеріальна небезпека, пов'язана із можливими грошовими втратами;

– загроза громадських заходів впливу, в результаті чого може змінитися соціальне положення або професійний престиж, коли працівник може втратити повагу товаришів по роботі.

Наступні мотиви, які важливі для працівника, – це зручність. Людина має природне намагання вибирати серед доступних їй способів виконання завдання найпростіший спосіб, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль. Проте це не означає, що люди завжди надають перевагу лише простій роботі.

Як виявили дослідження, найбільш прийнятною є така робота, рівень складності якої відповідає індивідуальним можливостям працівника. А вже в межах цих можливостей людина намагається уникнути непотрібних зусиль.

Наступна група мотивів – *задоволеність*. Відомо, що людина виконує певну працю або завдання тому, що сам процес їх виконання приносить їй задоволення (наприклад, управління механізмами, їх збирання і розбирання, регулювання).

Така схильність до задоволеності може змінюватись, люди можуть набувати цієї схильності або втрачати її під час виконання певних дій. Однак потрібно зауважити, що кожна професія складається не тільки з тих операцій, які приносять задоволення. Деколи треба виконувати операції, які пов'язані з незадоволенням.

Саме з огляду на це різні люди, які працюють в одній і тій же сфері, виконують різні необхідні операції з різним рівнем старанності.

Важливе значення має також і громадська думка колег. Здійснюючи ті чи інші вчинки або уникаючи їх здійснення, кожна людина зважає на думку своїх колег.

На людину впливає те, що інші діють певним чином, мають певні погляди, очікують чи остерігаються чогось.

Кожна людина розуміє, що довколишні очікують від неї чогось, а іноді навіть вимагають, щоб вона поводилася саме так, а не інакше.

Особливо великим є вплив громадської думки на нових працівників, які щойно адаптуються до сформованого колективу, в якому наявні свої традиції та соціальні норми.

Для працівників старшого віку особливе значення має їхній власний авторитет, який вони завоювали. Як видно з досліджень, дуже важко змінити думку про людину, яка вже склалася у колективі.

Вищезазначені мотиви, як вважає Т. Томашевський, діють одночасно. Вони можуть діяти в одному напрямку чи суперечити один одному. Наприклад, робота може приносити великий заробіток, бути водночас безпечною, приємною, мати велике значення для оточуючих. Однак може бути і навпаки, робота приносить великий заробіток, але є небезпечною, неприємною, не відповідає здібностям працівника.

Мотиви, які узгоджуються, взаємно доповнюють один одного. А протилежні мотиви, навпаки, створюючи конфліктну ситуацію, негативно відображаються на виробничому процесі, зокрема на поведінці людини.

6. Деякі напрями дослідження мотивів трудової діяльності у США

Назагал вивчення мотивів діяльності людини – доволі непросте завдання.

По-перше, тому, що складні види активності особистості (наприклад, трудова) зумовлюються не однією потребою, а декількома і спонукаються різними мотивами. По-друге, мотиви можуть бути не тільки усвідомле- ними, але й неусвідомленими.

Як бачимо, **мотивація трудової діяльності** – складне психічне явище. Спонукання людини до тієї чи іншої роботи переважно пов'язане з намаганням задовольнити не одну, а декілька потреб.

Зауважимо, що існують значні індивідуальні розбіжності у потребах людей. Одна й та ж потреба особистості може набувати для неї різного значення залежно від конкретної ситуації. Крім того, характер спонукань до праці безперервно змінюється з віком, а також з інтелектуальним, моральним та емоційним розвитком.

Отже, **мотивація трудової діяльності особистості** – безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників. До об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються.

Суб'єктивні чинники – це внутрішні потреби особистості.

Пізнавальним видається вивчення мотивації трудової діяльності в різних країнах світу.

У зарубіжній науковій літературі побутує декілька теорій пояснення чинників, що спонукають людину до трудової діяльності.

Зокрема, питанням мотивації трудової діяльності особистості присвячено багато праць психологів США.

Акцентуючи на важливості цієї проблеми, Р. Лікерт називає мотивацію «ядром управління».

В. Врум і Е. Дісі виділяють три різні концепції мотивації трудової діяльності.

Згідно з першою, «патерналістською» (з лат. *paternus* – батьківський; благодійне, батьківське піклування про працівників), передбачається, що людей спонукає ефективно виконувати свою

роботу відчуття задоволення цією роботою. Це по-перше. І по-друге: що більшою є винагорода, то старанніше вони працюватимуть.

Винагороду, яку використовують у цьому підході В. Врум і Е. Дісі, називають «безумовною», бо величина винагороди, яку отримує кожен індивід, не залежить від поведінки його в організації. Єдина умова отримання винагороди – його членство в організації (винагороду отримують у вигляді різних допоміжних пільг, пенсій, організованих фірмою відпочинку, харчування тощо).

Як виявили дослідження, ці «безумовні» винагороди дають певний ефект: вони роблять привабливішою роботу в певній фірмі і сприяють зменшенню плинності кадрів.

У двох інших концепціях мотивації праці акцентується на одній зі сторін – або зовнішній, або внутрішній.

Перший підхід цієї концепції базується на припущенні, що індивід працюватиме ефективно, якщо винагорода і штрафні санкції безпосередньо пов'язані з ефективністю його праці. Одним із таких засобів для спонукання до праці є індивідуальна оплата праці (витоки від «наукового управління» Ф. Тейлора, продовжені Д. Мак Грегором, який теорію Ф. Тейлора назвав теорією «X», а свою – теорією «Y» – як ефективнішу).

Відповідно до теорії «X», що являє собою традиційний підхід до управління, пересічна людина за своєю природою є лінивою, хоче уникнути роботи, не любить відповідальності. Тому необхідно постійно її змушувати, заставляти, залякуючи покаранням. Отже, в основі цієї концепції лежить система зовнішнього контролю за працівниками організації.

Але, на думку багатьох американських психологів, система зовнішньої мотивації має суттєві обмеження (приміром, У. Уайт виявив, що тільки 10% працівників відповідним чином реагують на індивідуальну оплату праці та ігнорують вплив групи, який спрямований на обмеження продуктивності).

Використовуючи лише зовнішній контроль, важко задовольнити потреби в повазі та самореалізації (за А. Маслоу). Крім цього, система зовнішнього контролю базується на об'єктивних показниках роботи, які важко визначити під час аналізу спеціалістів технічних служб та осіб, зайнятих управлінською працею.

Через такі особливості почав розвиватися ще один підхід цієї концепції до мотивації трудової діяльності, яка висвітлена у працях Д. Макгрегора (теорія «Y»), Ф. Герцберга, Р. Лайкерта та К. Аджиріса.

На підставі результатів досліджень вони виявили, що за певних обставин робота сама по собі, незалежно від зовнішніх чинників, може для індивідів бути джерелом задоволення.

У цьому полягає **теорія «Y»**, згідно з якою фізична і розумова праця такою ж мірою природна для людини, як і гра, відпочинок. Індивід виявлятиме самостійність, якщо він ототожнює свої цілі з цілями організації, ідентифікує себе з організацією. Цей процес індивіда обумовлюється задоволенням його соціальних потреб та потреб нижчого рівня.

За наявності таких умов, зазначає Д. Макгрегор, пересічна людина не тільки бере на себе відповідальність, а навіть шукає її, використовуючи свої творчі сили для вирішення завдань організації.

Отже, така концепція мотивації акцентує на внутрішньому контролі індивіда.

Однією з показових теорій цієї концепції є «мотиваційно-гігієнічна» теорія Ф. Герцберга. Він, аналізуючи ставлення індивіда до роботи, виділяє дві групи чинників. До першої групи належать так звані гігієнічні чинники, зовнішні щодо процесу праці. Це політика фірми і практика діяльності адміністрації, нагляд, взаємини, умови праці та заробітна плата. Якщо ці чинники мають негативний характер для якогось індивіда, то збільшується його незадоволеність роботою. Однак за наявності сприятливих «гігієнічних» чинників виникає лише нейтральний стан, але не підвищується задоволеність працею.

До другої групи чинників належать так звані мотиваційні чинники, які пов'язані з процесом праці, тобто з тим, що індивід безпосередньо робить, а саме:

- досягнення в роботі, які ведуть до визнання з боку колег;
- інтерес до роботи;
- відповідальність;
- можливість кар'єрного зростання.

Позитивний вплив таких чинників збільшує задоволеність працею та підвищує активність трудової діяльності. Відсутність цих чинників не обов'язково призводить до незадоволеності працею.

Отже, Ф. Герцберг вважає, що ставлення до роботи потрібно розглядати з двояко. Необхідно з'ясувати, з одного боку, до чого прагне працівник, що робить його щасливим, а з іншого – дізнатися, чого уникає працівник, що робить його нещасливим.

Ці моменти, як доведено, безпосередньо один з одним не пов'язані. Це означає, що засоби для задоволення потреб цих окремих і паралельних груп повинні бути різними.

Ф. Герцберг робить висновок, що з метою поліпшення позитивної мотивації персоналу на підприємствах адміністрація повинна піклуватись про сприятливий вплив не тільки «гігієнічних»

чинників, а й «мотиваційних». Цього можна досягти шляхом надання працівникам додаткових повноважень та відповідальності, більшої ініціативи, повніше використовувати їхні здібності та досвід, надаючи можливість кар'єрного зростання тощо.

Ф. Герцберг вважає також, що люди, які мотивовані самим характером праці, легше переносять несприятливі «гігієнічні» чинники й отримують задоволення від роботи як такої.

«Мотиваційні» чинники (на відміну від «гігієнічних») мають триваліший вплив щодо праці.

Можливо, зауважує Ф. Герцберг, необхідність у «збагаченні» праці періодично виникатиме, але не так часто, як у тому випадку, якщо поліпшувати лише «гігієнічні» чинники. Отже, він робить висновок, що так зване збагачення праці повинно бути постійною функцією управління.

На підставі «мотиваційно-гігієнічної» теорії проведено велику кількість досліджень у США та інших країнах (Угорщині, Фінляндії).

Висновки цих досліджень були ідентичними: чинники, які зумовлюють задоволеність працею, відмінні від чинників, які спричиняють незадоволеність нею. Ф. Герцберг, підсумовуючи результати дванадцяти таких досліджень, до яких було залучено 1685 респондентів, виявив, що з усіх чинників, які впливають на задоволеність працею, 81% – «мотиваційні». А з усіх чинників, які впливають на незадоволеність працею, 69% – «гігієнічні».

Теорія Ф. Герцберга – це цікавий підхід до розгляду проблеми мотивації трудової діяльності. Звичайно, не всі працівники спонукаються до праці самим змістом праці. Про це свідчать результати досліджень наших вітчизняних учених. Зрозуміло, що така організація праці, яка надає можливість для вияву ініціативи і творчості, може підвищити відчуття задоволеності працею, і це положення є загальним для підприємств та організацій різної соціальної системи.

Розробляючи проблему мотивації, деякі психологи зосереджують увагу на індивідуальних відмінностях між людьми, а чинникам довколишнього середовища відводять меншу роль. Цей напрям найбільш чітко розроблено в праці Д. Макклелланда, який виділяє потребу в «досягненні» як провідний мотив поряд з потребами співучасті і потребами влади. Головну увагу автор приділяє потребі в «досягненні». Ця потреба у кожної людини різна. Вираження цієї потреби розглядають як відносно постійну характеристику особистості і трактують як схильність отримувати задоволення від успіху в змаганні «з певним стандартом досконалості». Інакше кажучи, індивіди з чітко вираженою потребою в «досягненні» активно

намагаються діяти в певному напрямі й отримувати найвище задоволення лише у разі досягнення мети. Зовнішні стимули суттєво не впливають на ступінь цього прагнення.

Д. Макклелланд стверджує, що наявність потреби в «досягненні» сприяє успіху в кар'єрі менеджера. Першочерговий вплив на формування цієї потреби має сімейне виховання. Крім того, сила цієї потреби може змінюватися навіть у дорослої людини. З огляду на це він рекомендує шляхом спеціального систематичного тренування менеджерів збільшувати силу їх потреби в «досягненні». Побутує думка, що потреба в «досягненні» справді може бути спонукальною силою, яка значно активізує трудову діяльність, тому її треба розвивати на тренінгах.

Дослідження мотивації цікаво обґрунтовано й у книгах видатних вітчизняних науковців, які аналізували мотивацію та психологію праці.

Висвітлені дані свідчать про те, що структура мотивації трудової діяльності залежить від характеру праці, від того, якою мірою вона дає можливість для творчості, ініціативи.

7. Психічні стани в трудовій діяльності: особливості, класифікація, характеристика

Психічні стани – це психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання, що впливають на життєдіяльність людини (наприклад, настрій, депресія, стрес тощо). Всі стани людини у трудовій діяльності можна класифікувати: за ознакою протяжності; за провідним компонентом або домінуванням однієї зі сторін психіки; за рівнем напруження, за загальним тонусом.

Науковці наводять таку ***класифікацію***:

1. Порівняно стійкі й тривалі у часі стани. Такі стани визначають ставлення працівника до конкретного виробництва і певного виду праці. Ці стани (задоволеності чи незадоволеності працею, зацікавленість роботою чи байдуже ставлення до неї) відображають загальний психологічний настрій колективу.

2. Тимчасові, ситуативні стани, які швидко минають. Ці стани виникають під впливом різних недоліків виробничого процесу або взаємин у колективі.

3. Стани, які виникають періодично протягом трудової діяльності. Це такі стани, які передують початку роботи (стомленість, сонливість, апатія, підвищена активність тощо).

За ознакою домінування однієї зі сторін психіки вирізняють такі стани: емоційні, вольові (наприклад, стан вольового зусилля), уваги (сконцентрованість, неуважність), натхнення.

Є ***класифікація станів за рівнем напруження***, адже саме ця ознака найбільш суттєва для ефективної діяльності.

Помірне напруження – нормальний робочий стан, який виникає під мобілізуючим впливом трудової діяльності. Це стан психічної активності – необхідна умова успішного виконання дій. Цей стан виявляється у гарному самопочутті, стабільному і впевненому виконанні дій. Помірне напруження відповідає роботі в оптимальному режимі.

Підвищене напруження супроводжує діяльність в екстремальному режимі, в екстремальних умовах.

Оптимальний режим роботи здійснюється у комфортних умовах, коли добре працюють технічні пристрої, обстановка є звичною, робочі дії відбуваються в певній послідовності. В оптимальних умовах проміжних і кінцевих цілей праці досягають у разі невисоких психічних затрат. Здебільшого тут наявне тривале збереження працездатності, відсутність грубих помилок, помилкових дій, зривів та інших аномалій. Праця в оптимальному режимі характеризується високою надійністю та оптимальною ефективністю.

Екстремальні умови – це умови, які потребують від працівника максимального напруження фізіологічних і психічних функцій (за межею фізіологічної норми). Інакше кажучи, екстремальний режим – це режим роботи в умовах, які виходять за межі можливого. Будь-яке відхилення від оптимальних умов діяльності потребує підвищеного вольового зусилля або напруження.

До ***напруження*** призводять такі чинники:

– фізіологічний дискомфорт, тобто невідповідність умов нормативним вимогам;
– біологічний страх;
– дефіцит часу на обслуговування;
– підвищена складність завдання;
– підвищена значимість помилкових дій;
– наявність перешкод;
– дефіцит інформації для прийняття рішень;
– перевантаження інформацією;
– недостатня кількість інформації (сенсорна депривація);
– конфліктні умови, тобто такі умови, коли виконання однієї з них вимагає здійснення дій, протилежних виконанню іншої умови.

Напруження може бути кваліфіковано відповідно до тих психічних функцій, які зазвичай задіяні у професійній діяльності.

Учені розглядають такі **напруження**: інтелектуальне, сенсорне, монотонія, політонія, фізичне, емоційне, напруження очікування, мотиваційне, втомленість.

Інтелектуальне напруження зумовлено частими зверненнями до інтелектуальних процесів під час формування плану обслуговування, у разі високої щільності проблемних ситуацій обслуговування.

Сенсорне напруження спричинено неоптимальними умовами діяльності сенсорних (пов'язаних із відображенням дійсності за допомогою відчуття і сприймання) і перцептивних (сприймання) систем у випадках великих труднощів у сприйнятті необхідної інформації.

Монотонія зумовлена виконанням одноманітних дій, неможливістю переведення уваги, з підвищеними вимогами до концентрації і стійкості уваги.

Політонія спричинена необхідністю частого переведення уваги у несподіваних напрямках.

Фізичне напруження зумовлено підвищеним навантаженням на руховий апарат людини.

Емоційне напруження спричинено конфліктними умовами, підвищеною ймовірністю виникнення аварійних ситуацій, несподіваністю або тривалим у часі напруженням інших видів.

Напруження очікування зумовлено необхідністю підтримувати готов ність робочих функцій в умовах відсутності діяльності.

Мотиваційне напруження пов'язане з боротьбою мотивів, з вибором критеріїв для прийняття рішень.

Втомленість – це стан, пов'язаний з тимчасовим зниженням функціональної активності, працездатності внаслідок тривалої праці.

Одним з важливих чинників, які визначають ефективність трудової діяльності людини, є її працездатність. Розглянемо детально динаміку працездатності.

Численні дослідження фізіологів і психологів виявили, що **працездатність** не є стабільною характеристикою організму. Вона змінюється в процесі праці за *певними фазами*. У динаміці працездатності можна виокремити чотири головні фази.

Перша фаза є входженням у роботу. Для першої фази характерне збільшення працездатності «нагромадження так званого потенціалу працюючого», оскільки в доробочий період людина

або відпочивала, або займалась іншим видом діяльності (ігровою, спортивною тощо). Початковий період роботи характеризується певною неузгодженістю між новими вимогами до людини і наявним станом її функцій. І це зумовлює необхідність входження в роботу. Швидкість, а інколи й точність трудових дій (навіть добре завчених) у першій фазі здебільшого низька, увага нестійка, тому необхідне певне вольове зусилля, щоб сконцентрувати увагу на об'єкті праці.

Друга фаза – відносно стійка працездатність. Настає злагодженість темпів і ритму фізіологічних та психічних процесів. Швидкість і точність трудових дій у цій фазі досягають максимальних для певного працівника значень. Концентрація уваги не потребує вольових зусиль. У цій фазі здебільшого настає емоційне піднесення. Досягається висока продуктивність.

Третя фаза – нестійка працездатність. Починають проявлятись перші ознаки втоми. Суб'єктивно ці ознаки виявляються у формі відчуття втоми. Порушується ритмічність, знижується рівень стійкості уваги, зменшуються показники швидкості й точності. Продуктивність діяльності може зберігатися на рівні попередньої фази, але потребує емоційно-вольового напруження.

Четверта фаза – прогресивне збільшення втомленості і зменшення працездатності. Під впливом утомленості погіршується сприймання, послаблюється пам'ять і знижується продуктивність мислення. Також знижується точність і швидкість трудових дій; особливо розлагоджуються складні навички. Кожен елемент таких навичок (окремих рухів) може й не змінюватися, але їх узгодження в часі порушується: одні дії, рухи людина робить надто швидко, інші – з великою затримкою. Деякі елементи складних навичок вилучаються з їх структури. Зосередження уваги на об'єкті праці потребує великих вольових зусиль. Емоційний тонус людини у цій фазі знижується.

Описані фази було виявлено у дослідженнях фізичної працездатності. Згодом було доведено, що вони характерні також і для розумової працездатності. Тривалість кожної з чотирьох фаз залежить від виконуваної діяльності та рівня підготовки працівника. Чим складніша діяльність і чим менше підготовлений працівник, тим тривалішою є фаза входження у роботу й коротшою фаза стійкої працездатності, і навпаки.

Втомленість настає у третій – четвертій фазі працездатності. Розглянемо це поняття з позиції психології.

Проблема **втомленості** давно привертала увагу дослідників. Цей чинник є одним із найпоширеніших, які суттєво впливають на продуктивність праці.

Втомленість супроводжується зменшенням продуктивності праці. Це досить складний комплекс явищ. Зміст цього явища визначається не тільки фізіологічними, а й психологічними, результативно-виробничими і соціальними чинниками.

Зважаючи на це, втомленість можна розглядати з трьох сторін: із суб'єктивного боку як психічний стан; з боку фізіологічних механізмів; з боку зниження продуктивності праці.

Психологів цікавить втомленість саме як особливе, своєрідне переживання психічного стану втоми. Н. Левітов наводить такі **компоненти втоми** як переживання:

– *Почуття слабкості волі*. Втома виявляється у тім, що людина відчуває зниження своєї працездатності навіть тоді, коли продуктивність праці не зменшується. Це зниження працездатності виявляється в переживаннях особливого напруження і в невпевненості; людина відчуває, що не в змозі належним чином продовжити роботу.

– *Розлад уваги*. У випадку стомлення увага легко відволікається, людина стає малорухливою.

– *Розлад у сенсорній сфері*. Розладу зазнають рецептори, які беруть участь у роботі. Наприклад, якщо людина довго читає, то розпливаються в очах букви; під час тривалого прослуховування музики втрачається сприймання мелодії; тривале ручне прання призводить до послаблення тактильної та кінестатичної чуттєвості.

– *Порушення в моторній сфері.* Простежуються сповільнені і безладні рухи, розлагоджений їх ритм, послаблення точності й координації рухів, їх деавтоматизація.

– *Дефекти пам'яті й мислення*. Ці дефекти також стосуються тієї сфери, з якою пов'язана робота. У стані сильної втоми працівник може забути інструкцію, свої обов'язки. Мисленнєві процеси особливо порушуються внаслідок стомлення від розумової праці, але й під час тривалої фізичної роботи працівники часто скаржаться на зниження кмітливості та розумової діяльності.

– *Послаблення вольової регуляції*. Послаблюються рішучість, витримка і самоконтроль, відсутня наполегливість.

– *Сонливість*. У разі значної втомленості яскраво виражається сонливість як вияв захисного гальмування нервової системи. Потреба у сні внаслідок виснаження така велика, що людина засинає у будь-якому стані.

Психологічні показники втомленості виявляються залежно від її сили. Буває слабка втомленість, коли не відбуваються зміни в психіці. Така втомленість тільки повідомляє про те, що необхідно вжити належних заходів, щоб не знизилась працездатність.

А є сильна втомленість (або перевтома), коли дуже різко знижується працездатність, спостерігається пору- шення психіки.

Розглядають динаміку втомленості, в якій можна виділити різні **стадії** (Н. Левітов).

Перша – проявляється порівняно слабким відчуття втоми, продуктивність праці не знижується або зменшується незначно.

Друга – виявляється зниженням працездатності, знижується здебіль- шого якість роботи, а не кількість.

Третя – проявляється як гостре переживання втомленості, що набуває форми перевтоми.

Крива працездатності або різко знижується, або набуває форми піку і падіння, що відображає спробу людини зберегти потрібний темп роботи. Як наслідок – робочі дії можуть бути дезорганізованими, людина відчуває, що не зможе продовжувати роботу, переживаючи хворобливий стан.

Цікаво трактується науковцями питання з цієї проблеми щодо індивідуальних особливостей втомленості у кожної людини. На їхню думку, збільшення втомленості та її кінцева величина залежать від таких умов:

- індивідуальних особливостей працівника;
- обставин роботи;
- якості виконуваної роботи;
- особливостей трудового режиму.

Як бачимо, на перше місце поставлено індивідуальні особливості працівника. Деякі науковці вважають, що схильність до втомленості залежить від таких індивідуальних особливостей людини, як фізичний розвиток, стан здоров'я, вік, інтерес, мотивація, вольові риси характеру. Від цих якостей залежить, як людина переживає втомленість і як справляється з нею на різних стадіях.

Отже, **психічні стани** – це психологічна характеристика особистості, що відображає її тривалі душевні переживання. Психічний стан має чітко виражену, зазвичай однорідну, психічну модальність. Крім індивідуальних, бувають групові психічні стани, які вивчає соціальна психологія, як-от: танок Св. Вітта, масовий психоз на рок-концертах тощо.

Задоволення чи незадоволення її потреб зумовлює в людині специфічні переживання, які набувають різноманітних форм: емоцій, афектів, настроїв, стресових станів, фрустрацій, власне почуттів (у вузькому розумінні слова) тощо.

Часто слова «емоції» та «почуття» використовуються як синоніми. У вузькому значенні емоція – це безпосереднє, тимчасове переживання якогось постійного почуття.

Емоції можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, почуття насолоди, співпереживання на талановито поставленому спектаклі та страх як ставлення до певного об'єкта. Від страху людина може заціпеніти, може у відчаї піти назустріч небезпеці.

В деяких випадках емоції відрізняються дієвістю. Вони спонукають до вчинків, висловлювань, збільшують напруження сил (*стенічні емоції*): коли людина, наприклад, змогла б «гору зрушити».

Астенічні емоції характеризуються пасивністю або споглядання-ням, пере- живання почуттів розслаблює людину. Від страху в неї можуть «підкоситися ноги». Іноді, переживаючи сильне почуття, людина «іде в себе», замикається. Сором, скажімо, перетворюється на докори сумління.

Афективний стан та ***афект***. Афективний стан виявляється в постійному напруженні; він є динамічним і яскраво вираженим, завжди має певне завершення. Може закінчитися задоволенням, коли несподівана подія або очікувана неприємна розмова закінчилася щасливо. За певних обставин сильне напруження може трансформуватися в енергію для виконання певної роботи.

Знаючи цю властивість афективного стану, можна самому скоригувати його в русло погашення, тобто затухання, але для цього потрібне вольове зусилля.

У надзвичайно конфліктній ситуації афективний стан нерідко завершується сильним спалахом – афектом.

Афект – це короткочасна, бурхлива, надзвичайно інтенсивна емоційна реакція. Для нього характерна надзвичайна сила вияву, він захоплює людину повністю. Надзвичайна сила та яскравість афекту поєднується з короткочасністю його вияву.

Нерідко в стані афекту змінюються звичайні установки особистості. Це відомо юристам, які, з'ясовуючи вину підсудного, зважають на те, чи був злочин скоєний свідомо, чи в стані афекту.

У стані афекту події, що відбуваються, сприймаються незвичайно («затлумачується» мозок), в цілком іншому світлі, звична поведінка «ламається».

За афекту (як і гіпнозу) звужується обсяг свідомості: вона спрямо- вана на обмежене коло сприйнятих предметів і уявлень, пов'язаних з переживанням.

Фізіологічною особливістю афекту є звільнення підкіркових центрів від стримувального та регульованого впливу кори, що надає яскравості зовнішнім виявам афекту. Важко приховати бурхливе переживання гніву, відчаю, радості, безутішного горя.

Настрій – це більш чи менш тривалий емоційний стан, який забарвлює всі інші переживання і діяльність людини. Настрої відзначаються різною тривалістю, виявленістю, усвідомленням, тому кажуть про перехідний і стійкий настрій.

Тривалий настрій може забарвлювати поведінку людини впродовж декількох днів і навіть тижнів. Відомі випадки такого стійкого настрою, який стає характерним для людини. Кажуть, ця людина похмура, або він веселун тощо.

Настрій завжди має ***причину****:*

- навколишня природа;
- події;
- люди (окремі чи група);
- діяльність чи її результат;
- стан здоров'я тощо.

Стресовий стан та його перебіг. **Стрес** – це емоційний стан, спричинений несподіваною та напруженою ситуацією.

Стресовими станами будуть дії в разі необхідності самому швидко прийняти рішення, миттєва реакція в разі небезпеки, поведінка в ситуації, що несподівано змінилася.

У стресовому стані складно виконувати цілеспрямовану діяльність, переводити і розподіляти увагу, виникає загроза загального гальмування чи повної дезорганізації діяльності. Водночас навички і звички залишаються без змін і можуть «заступити» усвідомлювані дії. За стресу можливі помилки сприйняття (наприклад, визначення кількості супротивників, що несподівано з'явилися), пам'яті (забування добре відомого), неадекватні реакції на несподівані подразники тощо.

У деяких людей незначний стрес може зумовлювати приплив сил, активізацію діяльності, особливу ясність і чіткість думок.

Поведінка у стресовій ситуації значною мірою залежить від особливостей людини:

- уміння швидко оцінювати ситуацію;
- навичок миттєвої орієнтації за несподіваних обставин;
- вольової зібраності, рішучості, доцільності дій і розвитку витримки;
- наявного досвіду поведінки в аналогічних ситуаціях.

Фрустрація як дезорганізація свідомості й діяльності. Незадоволеність, блокада прагнень, що зумовлюють тривале негативне емоційне переживання, можуть стати основою фрустрації, тобто дезорганізації свідомості й діяльності.

Не будь-яке незадоволення бажання, мотиву, мети зумовлює фрустрацію.

Фрустрація може виникнути лише тоді, коли ступінь невдоволення вищий від того, що людина може витерпіти в умовах негативної соціальної оцінки й самооцінки особистості, коли виявляються порушеними особистісно значимі відносини.

Фрустрації найчастіше піддаються емоційні натури, люди з підвищеною збудливістю, відсутністю гальмівних, врівноважувальних реакцій, погано підготовлені до незгод, труднощів, з недостатньо розвиненими вольовими рисами характеру.

Фрустрація виявляється як озлобленість, пригніченість, цілковита байдужість до оточення, необмежене самобичування. Вона може зменшуватись, зникати або посилюватися.

Як свідчать спостереження, агресивні реакції слабшають, якщо відразу після фрустрації створюються умови (психологічна релаксація) для виконання якоїсь захоплюючої, цікавої справи. У виховній роботі це головний метод боротьби з агресивними реакціями.

Зовнішні прояви емоційного стану. Переживання почуттів у формі емоцій, афектів, настроїв, стресових станів супроводжують більш чи менш помітні зовнішні прояви, як-от: виразні рухи обличчя (міміка), жестикуляція, пози, інтонація, розширення чи звуження зіниць. Ці виразні рухи в одних випадках відбуваються несвідомо, а в інших – під контролем свідомості, коли вони можуть використовуватись у процесі спілкування, як невербальні комунікативні засоби. Наприклад, стиснутими кулаками, поглядом звужених очей, загрозливими інтонаціями людина демонструє іншим своє обурення.

Основні емоційні стани. Їх ще називають фундаментальними емоціями, кожна з яких має свій спектр психологічних характеристик і зовнішніх проявів. Основні емоційні стани: цікавість, радість, здивування, страждання, гнів, відраза, презирство, страх, сором. Розглянемо їх.

Цікавість (зацікавленість, інтерес) – позитивний емоційний стан, який сприяє розвитку навичок і вмінь, здобуванню знань, мотивує навчання.

Радість – позитивний емоційний стан, пов'язаний з можливістю задовольнити актуальну потребу, ймовірність якої до цього моменту була невеликою чи принаймні невизначеною.

Здивування – емоційна реакція, яка гальмує всі попередні емоції, спрямовуючи увагу на раптовий об'єкт або обставини. Може переходити у зацікавленість.

Страждання – емоційний стан, пов'язаний з одержанням достовірної або такої, що здається достовірною, інформації про неможливість задоволення важливих життєвих потреб, які досі здавалися більш або менш імовірними. Найчастіше набуває форми емоційного стресу. Має астенічний характер.

Гнів – емоційний стан, який виникає у формі афекту, зумовлюється раптовою появою значної перешкоди на шляху задоволення винятково важливої для суб'єкта потреби. Має стенічний характер.

Відраза – негативний емоційний стан, який спричинюють об'єкти (предмети, люди, обставини тощо), зіткнення з якими (фізична взаємодія, спілкування тощо) суперечить моральним або естетичним принципам і установкам суб'єкта. Відраза, що поєднується з гнівом, в особистих стосунках може мотивувати агресивну поведінку, бажання позбутися когось або чогось.

Презирство – негативний емоційний стан, що виникає в особистих стосунках і є неузгодженістю життєвих позицій, поглядів, поведінки з об'єктом почуттів. Почуття сприймаються як жалюгідні, що не відповідають естетичним критеріям і моральним нормам. Один із наслідків презирства – деперсоналізація індивіда або групи.

Страх – негативний емоційний стан, що виникає у разі одержання суб'єктом інформації про можливі збитки для його життєвого благополуччя, про реальну чи уявну небезпеку, яка загрожує. Страх блокує важливі потреби людини на основі дійсного чи уявного прогнозу. Має стенічний чи астенічний характер.

Глава XII

РОЛЬ І МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1. Стиль та методи управління

Упродовж усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. Тимчасом не завжди враховується та обставина, що більшість людей підсвідомо переконані: керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом), на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Чи керівником треба народитися, чи керівні здібності та якості можна культивувати або набути з досвідом, чи можна зарадити у виборі керівного стилю? Ці питання – одні з найдискусійніших у дослідженні управління. Тому варто простежити погляди на ці та інші проблеми в історичному аспекті та навести кілька сучасних теорій і підходів.

Керівництво можна визначити як *процес використання влади задля досягнення впливу на людей*.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є знаряддям впливу. В свою чергу, **вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Проте влада – не єдина основа керівництва, такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується щодо формальної організаційної структури.

За іншим визначенням, ***адміністративне керівництво*** розглядається як процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи.

Як бачимо, тут вже задіюються елементи керівництва:

1) керівництво передбачає наявність підлеглих;

2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;

3) керівники вказують, що і як слід робити.

Проте це визначення стосується лише адміністративного керівництва. Тому постає питання: менеджери і керівники – це люди, що виконують аналогічні дії або однакові функції чи між ними

існує певна розбіжність? За Мургедом і Гріффіном, *управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, натомість керівництво є використанням непримусового впливу з тим, щоб координувати й узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети*.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, чим вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації). Своєю чергою, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Щоб керувати, потрібно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб впливати – слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням). Здоровий глузд підказує, що для реалізації влади необхідно дещо мати під своїм контролем. Це «дещо» повинно бути суттєвим для виконавця, і на його основі створюється залежність від керівника. Залежність – це ситуація, при якій виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Такий процес впливу керівника на підлеглого наведено нижче.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, покладені в основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Слід зауважити, що всі науковці одностайно підтверджують той факт, що жодних фізичних відмінностей між керівником та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи зріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Намагання визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей, притаманних керівникові, мали сумнівний успіх. Професор Едвін Гізеллі, який присвятив аналізові цієї проблеми понад 20 років наукових пошуків, пропонує шкалу найсуттєвіших характеристик (табл. 12).

Таблиця 12

Шкала найважливіших характеристик керівника за Гізеллі

Позначення	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	76
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження з робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання володіти владою	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

Оптимальне поєднання індивідуальних характеристик керівника та особливостей керованої ним групи дають змогу різко підвищити показники продуктивності колективу.

Подібне дослідження на цю тему було проведено професором Фредом Філдером. Він дійшов висновку, що індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, отже, вони не повинні виконувати роль критерію при виборі керівника. Професор Девід Макгрегор наприкінці 1950-х років розробив теорії «X» та «Y», що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію професора А. Маслоу і на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, Макгрегор виявив дві концепції людської поведінки (табл. 13).

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Управління передусім передбачає керування згідно зі законами економіки, різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їхнє ставлення до праці та виконання посадових обов'язків відповідно до потреб організації.

Таблиця 13

Теорії «Х» та «Y» Мак-Грегора

Поняття	**Теорія «Х»**	**Теорія «Y»**
Стиль керівництва	**Авторитарний**	**Демократичний**
1	*2*	*3*
1. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і за першої-ліпшої можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Понад усе люди прагнуть відчуття захищеності. Щоби змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання	Праця – природний процес. За сприятливих умов людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю
2. Практика керівництва: а) планування	Централізований розподіл завдань, одноосібне визначення цілей, стратегії та тактики	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації
б) організація діяльності	Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються	Високий ступінь децентралізації повноважень
в) мотивація	Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів	Орієнтація на потреби вищих рівнів

Закінчення табл. 13

1	*2*	*3*
г) контроль	Тотальний, всеохоплюючий	Самоконтроль підлеглих у процесі роботи та контроль керівника по її завершенні
ґ) спілкування	Жорстка регламентація поведінки	Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні
д) ухвалення рішень	Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Активна участь підлеглих у процесі розробки та прийняття рішень
3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення

Теорія «X» заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже, їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати та пильнувати за їх діяльністю.

Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, оскільки є байдужою та ледащою за природою і прагне за будь-якої можливості уникати відповідальності.

Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного, традиційно авторитарного типу, що приділяють багато уваги примусові та контролю.

Теорія «Y» – це відповідь, критична реакція на теорію «X», яка, на думку Макгрегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія «Y» дещо ідеалізує субординацію, уявляючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що:

– робота сама по собі не є чимось особливим. У нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки – розглядають її як засіб самореалізації;

– колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

– винагороди і трудові зусилля взаємозалежні і зростають паралельно;

– винахідництво і творчість тільки прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наяв- ними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три види керівників: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний тип керівника вирізняється схильністю до одноосібного керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник авторитарного типу – догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише задля дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Додержується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, змушуючи працювати й інших, у тому числі й у позаробочий час. Може йти на передбачуваний ризик.

Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, притаманні побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик.

Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. За такого підходу функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою щодо виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відзначається відсутністю масштабності у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їхні наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виконує головно роль посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, він часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримування загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих.

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися виконання.

Водночас він не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що назагал усі керівники різного ґатунку, рангу та рівня тяжіють до двох полярних способів поведінки чи впливу на підлеглих. Це знаходить відображення у виокремленні двох категорій керівників.

Перша – *кращі серед кращих за професійною ознакою*. Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили здолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси:

– ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;

– у разі потреби вважають за краще виконати складне завдання власними зусиллями, аніж довірити його особі, що може з ним не впоратися;

– мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди нази- ваючи речі своїми іменами;

– цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку (якщо вона краща за загальновизнану).

Друга – *типові політикани* – імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що володіють посередніми професійними якостями та незначним практичним досвідом, але достатнім шармом і талантом налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

– найголовніше завдання – не втратити власної репутації, аби уникнути скандалу;

– усіма зусиллями підтримувати добрий мікроклімат в колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих і на «об'єктивні причини», які завжди знайдуться.

Два наведені приклади – це дві крайності, а істина, як завжди, знаходиться десь посередині. Ідеальний керівник повинен одночасно бути і професіоналом, і адміністратором, проте на практиці, на жаль, це вдається лише одиницям. Для того щоб точно оцінювати ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості своїх підлеглих та свої власні, природу завдань, потреби, повноваження.

Керівник, що прагне працювати якомога ефективніше, отримувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування лише якогось одного стилю керівництва протягом усієї кар'єри. Він повинен навчитися володіти усіма стилями, методами та типами влади і впливу і вміти обирати серед них той, що найбільш пасує певній ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль – адаптивний, тобто орієнтований на реальність. Отже, керівництво, лідерство та управління – це свого роду мистецтво.

Американці Ренсіс Лайкерт і група його послідовників запропонували класифікувати стилі керівництва шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів (рис. 43).

Континуум стилів керівництва за Лайкертом

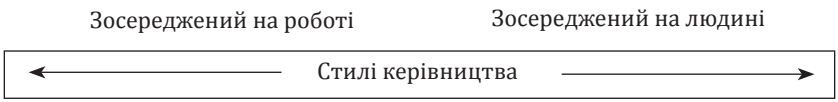


Рис. 43. Напрями та вектори стилів керівництва за Лайкертом

Керівник, зосереджений на роботі (завданнях, виробничих досягненнях), перш за все, піклується про проєктування завдань і створення мотиваційної системи винагород для стимулювання продуктивності праці і трудових звершень.

На противагу йому, керівник, зосереджений на людині, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, заохочує взаємодопомогу, надає підлеглим максимальну свободу і активно залучає їх до участі у прийнятті управлінських рішень, орієнтуючи на високий рівень продуктивності праці.

Лайкерт дійшов висновку, що будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів. Обидві якості значною мірою одночасно не продемонстрував жоден із керівників, які досліджувалися.

Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керівництва (табл. 14).

Керівників, які належать до системи 1, описано як типових автократів з диктаторськими нахилами. Жорстка експлуатація підлеглих, вимогливість відрізняють їх від так званих «прихильних

Таблиця 14

Основні управлінські моделі Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі об'єктів управління

автократів» (система 2), які поєднують тоталітарні риси з ініціативою підлеглих. Мотивація досягається не тільки примусово, але й через винагороди.

Керівники системи 3 – консультанти – демонструють значну, хоча й не повну довіру до підлеглих. Спостерігається двостороннє спілкування і певний ступінь довіри обох сторін. Важливі рішення ухвалюються керівником, а конкретизуються підлеглими.

Система 4 передбачає групові рішення, проєкти яких висуваються ініціативними підлеглими і після конструктивного обговорення візуються керівником. На думку Лайкерта, саме ця система виявляється надієвішою. Спілкування – нетрадиційне, стосунки дружні, панує атмосфера довіри, превалює орієнтація на людину.

2. Психологічна готовність керівника до управлінської діяльності

Проблема готовності стала об'єктом спеціальних досліджень на межі XIX–XX ст., де її розглядають в контексті психічних процесів людини. Даний період охоплює перший етап дослідження. На другому етапі аналізують готовність як певний феномен стійкості людини до зовнішніх та внутрішніх впливів. Як вказує О. Ф. Линенко, третій етап вивчення поняття готовності, що пов'язаний з дослідженнями в галузі теорії діяльності, розглядають у зв'язку з емоційно-вольовим та інтелектуальним потенціалом особистості щодо конкретного виду діяльності. Відтак, готовність виступає якісним критерієм саморегуляції на різних рівнях проходження процесів: фізіологічному, психологічному, соціальному.

Дослідження окремих, конкретних характеристик цього феномену сприяли створенню кількох концепцій психологічної готовності.

Існують різні приклади тлумачення готовності до професійної діяльності особистості. Скажімо, вчені, узагальнюючи різні аспекти використання поняття «готовність до праці», розглядають

її як складне, цілісне особистісне утворення, до якого включають морально-вольові якості особистості, соціально значущі мотиви, практичні навички і вміння, психологічні функції та властивості, необхідні для трудової діяльності.

На противагу охарактеризованим поглядам, психологічну готовність до професійної діяльності аналізують через призму наявності у фахівця знань, умінь і навичок, що допомагають йому здійснювати свою діяльність на рівні сучасних вимог науки і техніки та передбачають свідомий вибір професії відповідно до здібностей і можливостей (В. Й. Бочелюк, Г. О. Білоусов, Г. О. Горіянь). Так, на думку Р. І. Лучечка, готовність до трудової діяльності повинна включати наявність індивідуальних нахилів, спеціальних знань, умінь і навичок, а також комплекс індивідуальних психологічних, психічних та характерологічних особливостей, що забезпечують високу ефективність професійного функціонування людини.

Відтак, психологічна готовність включає в себе, з одного боку, запас професійних знань, умінь і навичок; з іншого – риси особистості: переконання, здібності, інтереси, професійну пам'ять, мислення, увагу, професійну спрямованість думки, працездатність, емоційність, моральний потенціал особистості, що забезпечать успішне виконання професійних функцій. Вона передбачає професійну орієнтацію (готовність до професійного навчання), безпосередній процес опанування знаннями і вміннями у руслі відповідної професії (професійну готовність), наявність адекватних змісту діяльності якостей особистості (особистісну готовність), адаптацію після завершення навчання до професії (професійну адаптація).

Аналізуючи психологічну готовність керівника до управлінської діяльності, слід враховувати певні її компоненти (за Л. М. Карамушкою):

– *Мотиваційний* включає в себе професійні установки, інтереси, прагнення займатися професійною діяльністю. Його основою є професійна спрямованість (особисте прагнення людини застосувати свої знання, вміння та навички), в якій виражається позитивне ставлення до діяльності, схильність і інтерес до неї, бажання вдосконалювати свою підготовку і т.д. Стійкість, глибина і широта професійних інтересів визначається професійною спрямованістю. Ступінь сформованості професійного інтересу визначає характер роботи керівника над собою з метою використання своїх можливостей і здібностей. До критеріїв сформованості мотиваційного компоненту належать такі: професійні цінності, професійна самоадекватність, професійний інтерес, самооцінка, самопізнання та саморегуляція.

– *Орієнтаційний компонент*, основою якого є професійна етика, професійні ідеали, погляди, принципи, переконання, готовність діяти відповідно до них. Ядро орієнтаційного компонента – ціннісні орієнтації особистості керівника, глибина професійного світогляду. До його основних структурних одиниць відносяться узагальнені професійні знання, погляди, переконання, принципи і готовність діяти в практичних ситуаціях відповідно до них. Орієнтаційний аспект є важливою характеристикою психологічної готовності в управлінській діяльності.

– *Когнітивний компонент психологічної готовності керівників до управління* – це система знань, які необхідні для здійснення успішного управління. Важливим є професійна спрямованість уваги, уявлень, сприймання, пам'ять, мислення, здібності. Серед якостей цього компонента готовності значне місце займає професійне мислення. Воно виявляється в умінні виявити ситуації, явища, факти, розпізнати, моделювати їх та прогнозувати можливі наслідки оцінювання управлінських рішень.

Критерії сформованості: ерудиція, адекватність застосування знань, пізнавальні якості професійного характеру, постановка і розв'язання творчих завдань, бачення управлінських проблем, уміння генерувати ідеї та критичність.

– *До операційного компонента* психологічної готовності входить комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управлення.

Критеріями сформованості є:

– оволодіння сукупністю вмінь реалізації управлінських функцій;

– здійснення постановки та досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей;

– вміння розробляти власну стратегію розвитку організації.

– *Емоційно-вольовий компонент* характеризують почуття, вольові процеси, що забезпечують успішний перебіг і результативність діяльності керівника; емоційний тонус, емоційна сприйнятливість, цілеспрямованість, самовладання, наполегливість, ініціативність, рішучість, самостійність, самокритичність, самоконтроль. Серед вольових якостей, які забезпечують психологічну готовність в управлінській діяльності, виділяють, зокрема, цілеспрямованість, самовладання і витримку (збереження самоконтролю в будь-якій ситуації), наполегливість (тривале збереження зусиль при досягненні поставленої мети), ініціативність (готовність

і вміння виявляти творчий підхід до вирішення проблем, самодіяльність при виконанні професійних функцій), рішучість (своєчасно приймати продумані рішення і без зволікань розпочинати їх виконання), самостійність (відносна незалежність від зовнішніх впливів), самокритичність (вміння зауважувати свої помилки, неправильні дії та прагнення їх виправити).

Також до компонентів психологічної готовності керівників вчені (Л. М. Карамушка та ін.) відносять особистісний компонент, що включає в себе систему особистісних характеристик керівників, які впливають на результативність їх управлінської діяльності. Критеріями сформованості цього компонента є розвиток лідерських якостей, професійно значущих якостей, уміння володіти собою та самокритичність.

Усі характеристики, які входять до особистісного компонента, можна, на думку Л. М. Карамушки, об'єднати в п'ять основних груп, які пов'язані зі ставленням керівників організацій до:

– предмета управлінської діяльності;
– виконання управлінської діяльності;
– інших учасників управлінського діяльності;
– керівника до самого себе;
– держави, в якій здійснюється функціонування освітнього закладу і самого керівника.

Так, до характеристик, які пов'язані зі ставленням до предмета управлінської діяльності, належать:

– компетентність;
– високий інтелектуальний рівень;
– творчий потенціал;
– організаторські здібності.

Група характеристик, які відображають ставлення до виконання управлінської діяльності, включає:

– відповідальність;
– відданість роботі;
– єдність слова та діла;
– вимогливість (до інших).

Ставлення до учасників управлінської діяльності виражено такими характеристиками:

– любов до дітей;
– порядність;
– справедливість;
– демократизм;
– гуманність.

До характеристик, які відображають ставлення керівника до самого себе, належать такі:

– самокритичність;
– вимогливість (до себе);
– здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання);
– орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення.

3. Поняття та сутність стилю управління керівника в організації

Продуктивність праці того чи іншого підрозділу, ефективність управлінського процесу, характер взаємовідносин між співробітниками, мікроклімат у колективі – все це залежить від багатьох факторів, серед яких значне місце надається роботі керівника підрозділу.

Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення, виступає єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Діяльність сучасного керівника – надзвичайно багатопланова. Вплив його на підлеглих передусім має за мету забезпечити належну службову поведінку – згідно з правилами організації. Як уже зазначалося, однією з ознак керованості певної системи є наявність керуючого параметра. Поєднання і впорядкування елементів, забезпечення цілісності соціальної системи значною мірою досягається завдяки цілеспрямованій керівній діяльності суб'єкта управління. Таким суб'єктом управління в організації є його керівник. Від нього каналами прямого зв'язку до об'єктів управління надходять команди управління, а каналами зворотного зв'язку – дані про результати виконання цих команд.

Керівник організації займає найвищу точку в піраміді управління. Власне він об'єднує всі елементи системи організації, забезпечуючи єдину спрямованість їх функціонування та розвитку.

Особливе місце начальника в структурі управління створює йому особливий авторитет. У такому випадку не йдеться про неформальний авторитет, який визначається особистими якостями керівника і який, безумовно, повинен мати керівник організації. Йдеться про авторитет формальний, який породжується посадовим становищем начальника, його правовим статусом. Зміцненню такого авторитету сприяє й та обставина, що керівники організацій зазвичай керують підлеглими переважно на принципах єдиноначальства. Керівник – офіційний лідер колективу організації.

Природно, єдиноначальство у разі потреби поєднується з колегіальністю, з активною участю працівників в управлінні. Якими б організаторськими здібностями не володів керівник, він не може ігнорувати такі чинники, як досвід та розум колективу. Він не може бути застрахованим від помилок у роботі, якщо не опиратиметься на допомогу своїх заступників, керівників служб та підрозділів.

Провідна роль у створенні кваліфікованого професійного ядра кадрів організації належить керівникові органу, який зобов'язаний забезпечити діяльність підлеглих йому співробітників (організаційно, матеріально), будучи при цьому прикладом у виконанні службових обов'язків, користуючись авторитетом. Вимоги такого керівника виконуватимуться не тільки в силу його службового становища (авторитет влади), але й завдяки його особистому авторитету (влада авторитету), що інколи є більш привабливим (поєднання в одній особі формального і неформального лідера).

До керівників органів та підрозділів належать керівники та їх заступники управлінь, відділів, відділень. Ці особи налагоджують діяльність організації, спрямовують їх на виконання законів держави, приймають управлінські рішення, добирають, розставляють і виховують персонал, контролюють виконання ним службових обов'язків, мають великі власні обов'язки і права та несуть персональну відповідальність за функціонування системи. При цьому кожному керівникові властивий свій стиль управління.

Стилем управління того чи іншого керівника можна вважати упорядковану сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і відносин з підлеглими в процесі управління, під яким розуміється розробка, прийняття рішень, організація їх виконання і контроль службової діяльності. У стилі управління знаходять вияв концептуальні засади керівника, риси його особистості, досвід, світогляд, кругозір, характер. Це, так би мовити, ділові манери, професійна грамотність. У стилі управління відображаються і поєднуються професійні, організаційні, ідейно-політичні, моральні та інші якості керівника.

Стиль управління, стиль діяльності в цілому, спосіб життя будь-якої особистості, в тому числі й керівника, залежить від багатьох чинників: темпераменту, характеру, інтересів, життєвих потреб, стану здоров'я, побутових і сімейних умов тощо.

Завдяки вивченню управлінської діяльності керівника як об'єкта науки і практики було виділено такі стилі і **методи управління**: *контактний і дистанційний; делегуючий, проблемний, цілепостановний*.

Керівник контактного стилю, на відміну від дистанційного, надає перевагу безпосередньому спілкуванню з виконавцем.

Делегуючий стиль передбачає передачу підлеглим частини повноважень керівника. Проблемний заохочує ініціативу, самостійність дій підлеглих, перед якими хоч і висуваються проблеми в цілому, але й підтримується самостійний пошук вирішення. Коли керівник надає перевагу цілепостановному стилю, він визначає мету, надаючи при цьому підлеглим повну свободу у виборі шляхів та методів її досягнення.

У діях конкретного керівника ці стилі можуть виявлятися не тільки відокремлено, а й у поєднанні. Тобто одночасно можна додержуватись дистанційного, делегуючого та проблемного стилів.

Виділяють також стилі негативного характеру: консервативний, бюрократичний, волюнтаристський, анархічний, догматичний. Керівник-бюрократ може іноді маскувати свою справжню суть і за зовнішньою нібито діловитістю здатний приховувати протилежне: замість вміння обирати оптимальні рішення, виявляти оперативність, вчасно приймати рішення – насправді виявляє формалізм, допускає заорганізованість, накопичення потоку паперів, звітів, резолюцій.

Більшість учених та практиків схильні **поділяти стилі керівництва на три основні**: директивний, демократичний та ліберальний. Кожен з них характеризується притаманним йому порядком розподілу обов'язків, формами контактів керівництва з виконавцями та видами контролю за їх діяльністю.

Директивний, або ***авторитарний стиль управління*** – вирізняється надмірною концентрацією влади, централізацією її в одних руках. Такий керівник особисто вирішує всі питання – як значні, так і дрібні. Авторитарний стиль вимагає дуже високих морально-етичних, інтелектуальних якостей керівника – бездоганної справедливості, об'єктивності, глибокого знання справи, вміння прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень і т.ін. Якщо подібних якостей бракує керівникові такого стилю, обов'язково виникають конфлікти в колективі, спостерігається значна плинність кадрів. Директивний стиль виправдовує себе там, де виникає необхідність діяти рішуче, оперативно приймати рішення. Такий стиль – єдино можливий для особи, яка керує операцією затримання озброєного злочинця або коли доводиться діяти під час надзвичайних умов (пожежа, стихійні лиха тощо).

Демократичний стиль передбачає надання підлеглим можливості самостійно діяти, обговорювати проблеми у колективі,

проводити наради із заступниками або безпосередніми виконавцями. Цей стиль уособлює такі риси, як шанобливе ставлення до підлеглих, заохочення критики і самокритики, врахування думки інших. Це – стиль переконання і роз'яснень, врахування можливостей підлеглих, терпимого ставлення до деяких недоліків, якщо вони не є принципового характеру.

Ліберальний стиль, що є протилежним директивному, ґрунтується на повній довірі до виконавців, допускає їх самостійні дії у межах функціональних обов'язків і невтручання керівника в їхню діяльність. Розпорядження керівник-ліберал дає у формі прохань, ввічливо і шанобливо, не здійснює суворого контролю за їх виконанням.

Ліберальний стиль управління не дуже поширений, бо такі керівники діють у межах інструкцій і постанов, очікують вказівок згори, уникають ініціатив, що виходять за межі встановленої компетенції, узгоджують все з вищим керівництвом. Керівники-ліберали у відносинах з підлеглими часто вдаються до загравання, потурають їм, не контролюють їх діяльність. Ліберальний стиль не сприяє ліквідації недоліків, проблеми не вирішуються, а накопичуються, тому прихильники ліберального стилю серед керівників органів внутрішніх справ довго не затримуються на посаді. Керівник-ліберал, звичайно, може посідати виборну посаду, працювати у творчих колективах, в наукових установах у тому разі, якщо недоліки ліберального стилю керівництва компенсуються високими діловими, науковими і професійними якостями керуючої особи.

Основні риси стилю роботи, які треба формувати у керівника організації і які мають бути притаманні йому, можна звести, зокрема, до таких:

– принциповість, науковий підхід;

– високий професіоналізм, почуття нового;

– діловитість; організаторські здібності;

– критичне ставлення до своєї роботи та до оцінки її результатів;

– висока вимогливість як до себе, так і до підлеглих у поєднанні з постійною турботою про оточуючих;

– почуття високої особистої відповідальності; єдність слова та діла;

– нетерпимість до проявів бюрократизму, формалізму, самозадоволення і т. ін.

Інакше кажучи, і стиль роботи керівника, і його особисті якості повинні відповідати найвищим критеріям моральності, етики, інтелектуальності.

Стиль управління перебуває у тісному зв'язку і взаємодії з методом управління. Слід зауважити, що деякі вчені і спеціалісти-практики взагалі не вбачають між ними відмінностей і розглядають їх як рівнозначні. Але різниця між цими поняттями є, і вона, на наш погляд, досить суттєва.

Якщо метод управління можна розглядати як загальний комплекс способів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт управління, незалежним від керівника, то стиль управління – завжди є суб'єктивним.

На практиці стиль управління часто недооцінюється. А тим часом навіть ретельне виконання наказів, інструкцій та інших управлінських рішень вищого керівництва, дотримання статутів не завжди здатні забезпечити достатній рівень діяльності системи.

Стиль управління має особливе значення у складних умовах функціонування системи, коли від керівника і колективу вимагається винайдення найбільш ефективного виходу зі становища, застосування найоптимальніших прийомів і методів поліпшення ситуації, оперативної мобілізації зусиль усього колективу на організацію спільних дій.

У формуванні стилю управління велику роль відіграють відносини, що складаються між керівником і підлеглим. Стиль управління не є чимось раз і назавжди встановленим, він може і повинен змінюватись залежно від умов діяльності системи. В чистому вигляді типи стилю керівництва, як і темперамент людини, практично не існують. Можна говорити лише про те, що елементи того або іншого стилю є переважаючими. Керівник організації, залежно від обставин, повинен застосовувати або авторитарний, або демократичний стиль, або ж поєднувати їх.

4. Функції керівника у процесі управління

Як і будь-який працівник, керівник має виконувати певні функціональні обов'язки, які стосуються організації службової діяльності; він здійснює відбір, підготовку, виховання і розстановку кадрів, піклується про створення належних умов для їхньої роботи; розпоряджається матеріальними цінностями і фінансами, займається прогнозуванням ситуації, плануванням роботи. Керівник наділений також певними правами щодо вжиття заходів покарання або заохочення, організації службових відряджень, прийому на роботу і звільнення.

Керівник повинен застосовувати такі методи і засоби, які були б зрозумілими і колективу в цілому, і окремим керівникам,

він також має враховувати те, що інтереси підлеглих не завжди збігаються з намірами керівників, і навпаки.

Функції керівника здійснюються безперервно і циклічно, залежно від обставин і завдань, вони мають охоплювати всі напрямки діяльності організації і окремих його підрозділів. Залежно від завдання, обсягів і часу виконання функції керівника поділяються на основні і допоміжні, постійні і тимчасові, внутрішні і зовнішні.

До функцій керівника організації, зокрема, належать: організаційно-адміністративні; спеціальні; забезпечення; виховні; методичні; контрольні; громадські (представницькі).

Організаційно-адміністративні функції передбачають здійснення таких методів і прийомів управління, які здатні забезпечити найвищу ефективність діяльності організації. Керівник організації спільно з відповідними службами розподіляє обов'язки між підлеглими, координує їх діяльність, здійснює відбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів, видає накази і розпорядження, організовує виконання поставлених завдань.

Керівник організації виконує і спеціальні функції. Як найбільш професійно підготовлений працівник, він кваліфіковано визначає завдання, роз'яснює шляхи їх виконання, навчає підлеглих за принципом «роби, як я».

Функції забезпечення спрямовані на матеріально-технічне, фінансове, медичне та інше забезпечення службової діяльності.

Виховні функції керівник здійснює в процесі повсякденної діяльності: виховує особистим прикладом, навчанням, через контроль, методами переконання і примусу та ін.

Керівник повинен постійно пам'ятати про виховне значення прийнятих ним управлінських рішень. Виховну функцію бажано здійснювати адресно, справляючи позитивний вплив на конкретних працівників, здійснюючи корекцію їх поведінки, спрямовуючи на свідоме, відповідальне ставлення до виконання обов'язків.

Методичні функції передбачають розробку найефективніших прийомів і методів підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень. *Контрольні функції* спрямовані на вивчення і перевірку стану керованої системи (об'єкта управління) після реалізації організаційно-адміністративних функцій.

Керівник організації виконує чималі *представницькі функції*, адже він є по суті громадським діячем, бере участь у нарадах і конференціях, роботі виборних органів, підтримує зв'язки з громадськими організаціями, спільно з ними розробляє рішення, вирішує соціальні питання, тобто тим самим виконує громадські функції.

Усі функції управління системою керівник повинен виконувати своєчасно і комплексно. Функціональні обов'язки керівника розробляються на певний час, вони змінюються залежно від тих прав і положень, які надає вищий суб'єкт управління відповідно до чинного законодавства.

5. Вимоги до керівника організації

До керівника будь-якого рівня ставляться досить високі вимоги незалежно від кількості підлеглих.

У сучасних умовах успішно керувати колективом здатний той, хто вміє встановлювати на діловому ґрунті добрі взаємовідносини з підлеглими. Вирішальне значення мають такі цінності, як згуртованість, зразкова службова дисципліна, суворе дотримання законності, висока працездатність співробітників, товариська взаємодопомога, зацікавленість всіх членів колективу у належних результатах службової діяльності.

Основними вимогами до керівників є такі:

– компетентність, дисциплінованість; ініціатива та творчий підхід до справ;

– вміння використовувати виховні аспекти, чуйність, бути прикладом для підлеглих на роботі та в побуті;

– особистий приклад керівника, вміння додержувати свого слова, єдність слова і діла, чесність, порядність;

– висока внутрішня і зовнішня культура.

Компетентність. Щоб кваліфіковано керувати організацією, керівникові необхідні відповідні знання у галузі науки управління, права, економіки, соціології, психології та низки інших галузей знань.

Керівники будь-якої ланки повинні бути компетентні на рівні найновіших досягнень науки та техніки, вміти кваліфіковано вирішувати завдання наукової організації праці та управління, забезпечувати ефективну роботу персоналу, добиватись високих результатів службової діяльності. Обсяг теоретичних знань і практичних навичок, необхідних керівникові, залежить від тих функцій управління, які він виконує. Що вищого рівня є підрозділ, що різноманітнішими є виконувані функції, то більшим комплексом професійних знань повинен володіти керівник.

Дисциплінованість. Передусім слід усвідомити важливість дисципліни як певного порядку службової поведінки та підлеглості

членів колективу одній волі, того, що **службова дисципліна** – це суворе і точне дотримання усім персоналом порядку та правил, установлених чинним законодавством.

Службова дисципліна ґрунтується на високому усвідомленні відповідальності за доручену справу. Дисципліна є обов'язковою для всього персоналу, незалежно від посади та кола службових обов'язків. Не може бути добрим керівником той, хто сам не вміє дотримуватись вимог дисципліни.

Керівник повинен бути прикладом точного дотримання трудової та службової дисципліни.

Ініціатива та творчий підхід. Поряд з тим, що керівник повинен точно та безумовно виконувати вимоги нормативних приписів, він мусить самостійно вирішувати службові завдання, оскільки неможливо визначити та піддати контролю всі його дії. Це створює широкі можливості для вияву творчої ініціативи.

Сучасний рівень діяльності зобов'язує до творчості, ініціативи. Посідати керівну посаду – це означає мати високу працездатність, бути ініціативним, схильним до сприйняття нового, передового.

Справжній керівник не повинен обмежуватись вирішенням тільки поточних завдань і чекати вказівки з будь-якого питання, а мусить у своїх рішеннях керуватися інтересами перспективного розвитку, вимогами і потребами завтрашнього дня. Мислення, свідомість і стиль діяльності керівників мають бути сучасними, відповідати змінам у політичному житті. Вміння використовувати виховні аспекти, виявляти чуйність, бути прикладом для підлеглих на роботі та в побуті – важливі риси для керівника. При оцінці кадрів необхідно виходити з того, що керівник повинен поєднувати у собі високі особисті, моральні та ділові якості. У керівника слово не має різнитися від діла, йому має бути притаманна чесність, правдивість, об'єктивність в оцінці людей, обдуманість та розважливість при прийнятті рішень, наполегливість та цілеспрямованість у впровадженні їх у життя.

Особистий приклад керівника. Якщо керівник може особисто показати, як слід виконати те чи інше рішення, то й підлеглі з повагою і розумінням поставляться до нього і докладатимуть максимум зусиль, щоб виконати поставлене завдання. Керівник повинен виховувати кожним своїм кроком, дією, кожним словом.

Вміння додержувати слова. Необхідно пам'ятати, що обіцянка – це вже обов'язок. Якщо керівник дотримується свого слова, то підлеглі (чи просто громадяни) завжди будуть йому довіряти. Такий керівник користуватиметься повагою, авторитетом.

Чесність. Мабуть, ні в кого не викличе заперечення важливість таких якостей, як чесність, правдивість. Бути завжди правдивим перед колективом працівників, не допускати будь-яке викривлення справжнього стану справ повинен кожен працівник, а тим більше – керівник.

Керівник організації або структурного підрозділу повинен мати добре здоров'я, оскільки найбільші в колективі психологічні та фізичні навантаження лягають насамперед на нього. Він мусить уміти співчувати іншим, з розумінням і чуйністю ставлячись до них.

Керівник не повинен боятись вищого керівництва, плазувати перед ним, оскільки підлеглі завжди це помічають і можуть скептично ставитися до такого керівника. Якщо начальник скаржиться, що йому немає з ким працювати, що підлеглі ні до чого не придатні, – це означає, що він не на своєму місці.

Керівникові не пасує бути ординарним, пересічним, він має бути оригінальним, самобутнім, володіти даром притягувати до себе людей.

Нарешті, керівник мусить мати мужність запитати в іншого, якщо він чогось не знає. Це можна зробити і з тактичних міркувань, щоб збудити інтерес та викликати ініціативу співрозмовника або аудиторії.

Якості, які мусить мати керівник, можна умовно об'єднати в три групи: придатності, підготовленості та працездатності. Є, звичайно, й інші параметри, яким має відповідати керівник.

Практика управління свідчить про необхідність своєчасно і точно розпізнавати основні якості керівника, коригуючи їх у разі потреби, бачити його здатність (чи нездатність) очолювати колектив, вміння мислити по-державницьки, прогнозувати перспективу.

6. Культура керівника

Однією з вимог, що пред'являються до керівника державної установи, є його здатність бути привабливим для людей; він достатньою мірою повинен володіти також науковими і технічними знаннями, бути на рівні сучасних досягнень. Привабити людей насамперед можна тактовним, культурним, доброзичливим ставленням до них. Шляхетна людина у спілкуванні з підлеглими, вищими керівниками чи сторонніми особами завжди однаково уважна, врівноважена, проста. Така поведінка є ознакою високої культури керівника, що привертає до нього людей, сприяє створенню доброзичливих, побудованих на взаємоповазі, товариських відносин у колективі.

Керівник органу чи підрозділу зобов'язаний за будь-яких умов залишатися стриманим, тактовним, ввічливим, контролюючи свою поведінку та володіючи своїм настроєм та почуттями.

Керівників, які вміють працювати з людьми, – більшість. Однак на практиці іноді трапляються факти грубого адміністрування, які допускають окремі керівники. Це виникає здебільшого через невміння поводитися в конкретній ситуації через брак етикету і знань. Неприпустимо, щоб керівник втрачав самоконтроль, щоб його поведінка ставала брутальною.

Розпорядження, які дає керівник, повинні бути чіткими, зрозумілими, вичерпними, переконливо сформульованими. Зауваження підлеглим, у разі необхідності, слід робити спокійно, не допускаючи образ і, як правило, без присутності сторонніх осіб.

Керівник завжди має бути акуратним, суворо дотримуватись визначеного порядку в своїй роботі, бути пунктуальним у всьому: вчасно починати наради, не примушуючи чекати підлеглих чи відвідувачів; якщо домовились про зустріч – слід дотримуватися зазначеного часу, в строк виконувати дане слово чи обіцянку.

Керівникові необхідно бути впевненим у собі, це допомагає йому бути сміливим, рішучим. Проте надмірна самовпевненість, зухвалість, сподівання на безкарність ведуть до авантюризму, до використання незаконних прийомів та методів у роботі, що є неприпустимо.

Якщо керівник виявив нетактовність до підлеглого, йому слід вибачитись за свою поведінку, що не принижує, а, навпаки, підвищує авторитет керівника. Кожен може припуститися помилки, але треба вміти її вчасно визнати та виправити.

За жодних обставин не можна навколо себе створювати групу «улюбленців». Це завжди налаштовує проти керівника інших членів колективу, негативно відбивається на його авторитеті. До думок і порад підлеглих керівник повинен ставитись уважно, спокійно вислуховуючи та обговорюючи їхні пропозиції, навіть тоді, коли він особисто з ними не згоден.

Вимогливість до підлеглих – постійний метод керівництва, але ніколи не слід висловлювати свої зауваження в образливій для людини формі, зневажливо. Вимоги мають бути справедливими, вмотивованими та послідовними, найбільша їх ефективність досягається тоді, коли вимоги керівника підтримуються громадською думкою цілого колективу.

Безумовно, весь процес управління організацією має відбуватися в рамках вимог професійної етики, з додержанням правил

поведінки службової особи. До поняття культури управління можна віднести, також якість оформлення управлінських рішень. Досвідчений керівник завжди буде піклуватись про те, щоби створити у колективі нормальні службові взаємини, пам'ятаючи, що це є передусім стосунки між людьми, які разом працюють. Ці взаємини можуть бути вертикальними, горизонтальними та взаємними між групами працівників.

Вертикальні взаємини встановлюються між працівниками, які перебувають на різних щаблях службових сходів, та взаємини між підлеглими й керівниками.

Горизонтальні зв'язки – це такі неформальні взаємини, які складаються в колективі серед рівних, не залежних один від одного в адміністративному плані працівників.

Взаємини між групами – це стосунки між працівниками, які мають спільні інтереси. Як правило, вони очолюються неформальними лідерами, кожен з такої групи мислить по-своєму, корпоративно, протиставляючи себе іншим групам.

7. Особливості проведення нарад

Наради і засідання доцільно проводити на початку і наприкінці тижня. Правильно підготовлена і розумно проведена нарада є ефективною формою використання колективного розуму її учасників. Для успішного проведення наради керівнику необхідно:

– заздалегідь повідомляти його учасникам про порядок денний; запрошувати на нараду тільки тих, хто зв'язаний з обговорюваною проблемою;

– стежити за дотриманням регламенту наради: 5–7 хв кожному на виступ, а тривалість наради не повинна перевищувати однієї–півтори години;

– говорити чітко і стисло самому і вимагати того ж від доповідачів.

У процесі проведення наради для створення обстановки ділового і зацікавленого обговорення проблем, що виникли, керівник не повинен: вести телефонні переговори; переглядати чи підписувати будь-які документи; коментувати й оцінювати виступ учасників наради; висловлювати свою точку зору за обговорюваною проблемою на початку наради; застосовувати негативні формулювання (на кшталт «нас не зрозуміють»).

Перелічені рекомендації націлені на створення атмосфери щирого висловлення своєї точки зору учасниками наради.

Для підвищення ефективності нарад їх варто проводити методом «мозкової атаки» (за Алексом Осборном). Їхнім організаторам необхідно враховувати таке: на нараді, що проводиться методом «мозкової атаки», забороняється критикувати тих, хто виступає; слово для виступу на нараді учасники одержують у послідовності, зворотній субординації (першим виступає учасник наради, що займає нижчий ступінь в управлінській ієрархії); учасники наради сидять поруч, а не навпроти один одного; стимулюється генерація ідей, навіть найфантастичніших.

Цей метод проведення нарад застосовується, коли складається надзвичайна, «позаштатна» ситуація, і немає варіантів її вирішення. Завдяки цьому методу створюється обстановка, в якій учасники наради не бояться висловлювати будь-які ідеї.

Щодо підготовки самого керівника до наради, то насамперед потрібно подумати про те, яку саме мету він як керівник ставить. Метою наради є віднайдення необхідного результату, потрібного типу рішення, бажаного підсумку роботи (можливі варіанти цілей: попередній обмін думками, підготовка рекомендацій для ухвалення рішення, ухвалення рішення з питань тощо). Тема наради – це предмет обговорення. Чим точніше й у потрібному напрямку сформульований предмет обговорення, тим більше шансів одержати необхідний результат. Теми стають цікавими, коли вони сформульовані конкретно. Тема повинна бути сформульована таким чином, щоб зацікавити кожного учасника наради. Кожен має знати, що він робить свій внесок у рішення загальної задачі.

На обговорення слід виносити тільки ті питання, які не вдається вирішити в робочому порядку. Повістка наради – це письмовий документ, що заздалегідь розсилається учасникам наради та включає таку інформацію: тема наради; мета наради; перелік обговорюваних питань; час початку і закінчення наради; місце, де вона буде проходити; прізвища доповідачів, співдоповідачів, відповідальних за підготовку питань; час, відведений на кожне питання; місце і час, де можна ознайомитися з матеріалом щодо кожного питання.

Заздалегідь розіслана (у крайньому разі – оголошена), добре продумана повістка наради дає можливість її учасникам краще підготуватися, а отже, змістовніше виступити на ній.

Головна мета керівника (головуючого) на нараді – знайти з усього масиву питань порядку денного оптимальне рішення за мінімальний час, сприяючи конструктивному характеру обговорення в цілому.

Керівник повинен регулювати спрямованість, діловитість виступів, не допускаючи відхилень убік, затягування виступів, стимулюючи конкретність, наявність змістовного аналізу і реальних пропозицій. Якщо початок наради виявив непідготовленість, то питання необхідно рішуче зняти з обговорення і висловити зауваження тому, хто його готував.

Виступи деяких учасників можуть відзначатися зайвою категоричністю, безапеляційністю. Такий тон може завдати серйозної шкоди дискусії, перевести її в боротьбу честолюбства. Тому керівник повинен стежити за коректністю виступів, регулюючи з цією метою їх черговість. Він мусить уважно стежити за ходом наради, контролювати зміст виступів, нотувати необхідне, короткими репліками акцентуючи увагу присутніх на найбільш значимих пропозиціях тих, хто виступає.

Якщо мета наради полягає в обміні інформацією і постановці чергових завдань щодо поточної роботи, то в ній мають брати участь лише керівники підрозділів. На такому засіданні варто стисло розповісти про хід справ, оскільки не виключено, що деякі з присутніх можуть бути не знайомі з проблемою в цілому. Потім необхідно повідомити про виконання рішень, прийнятих на попередній нараді. Якщо виникли щодо цього якісь непорозуміння, не варто шукати винних, оскільки буде витрачено час на запеклі суперечки, а головне – взаємні обвинувачення можуть розколоти команду. Зате варто чітко сформулювати завдання на майбутнє.

У разі якщо метою наради є вирішення конкретної проблеми, то до роботи слід залучати активних працівників, без яких справа не зрушиться з місця, а також тих, хто здатний запропонувати свій варіант рішення проблеми. Учасників наради необхідно забезпечити інформацією про неї, чітко й однозначно сформулювавши задачу. Це бажано зробити заздалегідь, щоб люди змогли підготувати свої пропозиції. Варто подумки розподілити ролі між учасниками: перший вносить пропозиції, другий зможе оцінити їх з однієї точки зору, третій – з іншої, четвертий остаточно сформулює рішення. У такому порядку й слід надавати слово учасникам обговорення.

Порядок виступів має бути таким, щоб їх черговість не могла залежати від авторитету чи посади того, хто виступає. Тоді над учасниками з більш низьким статусом не буде домінувати вже висловлене судження авторитетніших колег.

Кожен учасник мусить бути поставлений перед необхідністю висловитися. Звісно, що цього можна домогтися при порівняно

невеликій кількості доповідачів. Але якщо присутній жодного разу не висловився, чи потрібен він на нараді?

Дотримання процедури нормалізує хід наради. Одне зі завдань керівника – попередньо погодити регламент виступів, а далі не дозволяти його порушувати.

Нарада, як правило, починається з вступного слова керівника, у якому він формулює мету і задачі майбутньої роботи. Порядок роботи може бути різним. Якщо на обговорення виносяться заздалегідь підготовлені пропозиції, то вони доводяться до присутніх, після чого обговорюються. Якщо це не зроблено, то пропонується вносити пропозиції, а вже потім їх обговорювати.

Можна заздалегідь підготувати текст виступу або обмежитися тезами. За потреби доцільно використовувати відео- і аудіозасоби. Під час обговорення найбільш важливих тем доречно наперед підготувати текст і роздати його учасникам засідання.

У виступі не слід охоплювати велике коло питань, досить зупинитися на кардинальній основній ідеї, але її потрібно викласти переконливо, доказово, дохідливо. В ході виступу необхідно контролювати себе й аудиторію. При перших ознаках ослаблення уваги з боку присутніх доцільно використовувати відомі прийоми для її мобілізації.

Навіть при найретельнішій підготовці наради неможливо досягти успіху, якщо не контролювати дискусію. Для цього необхідне застосування певних прийомів.

Для збереження єдності учасників наради:

– розрядити обстановку в конфліктній ситуації;

– не приймати чиюсь сторону до остаточного підбиття підсумків;

– захищати того, хто має менше досвіду, працює недавно.

Для мобілізації учасників наради:

– не розслаблятися самому і не давати виключатися з роботи іншим;

– уникати повторів;

– не залишати поза увагою навіть будь-яку незначну пропозицію, якщо вона хоч якоюсь мірою допоможе справі.

Для фокусування уваги на обговорюваній задачі:

– ґрунтуватися на фактах;

– записувати внесені пропозиції;

– вибудовувати їх так, щоб у присутніх складалася цілісна картина.

Для активізації уваги учасників наради:

– з метою посилення доказовості тих чи інших положень ставити додаткові питання;

– висловити схвальне зауваження на адресу учасника, який вніс конструктивну пропозицію.

Довгі й нудні виступи варто переривати. Зрозуміло, робити це слід тактовно, не даючи волю роздратуванню, не зачіпаючи самолюбства підлеглого та не сковуючи його ініціативи.

Наприкінці наради варто коротко підбити її підсумки, подякувати учасникам за висловлені конструктивні пропозиції, поставити завдання щодо реалізації прийнятих рішень.

8. Організація ділових бесід

Ділова бесіда – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у «вузькому колі». Від нарад і зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але й більш розкутим характером як щодо проблематики, так і щодо наслідків: офіційні рішення за підсумками бесід приймаються не завжди, але при цьому для них створюється необхідний ґрунт (учасники отримують інформацію для роздумів, за якими можуть настати чи не настати відповідні дії).

Бесіди є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур, як: оформлення на роботу або звільнення співробітників; їх атестація; прийом відвідувачів; консультування; ділові переговори; неофіційні зустрічі тощо.

За характером бесіди можуть бути: офіційними і неофіційними, так званими робочими; за спрямованістю: цільовими (такими, що переслідують конкретні задачі); вільними (наприклад, ознайомлювальні); регламентованими, тобто здійснюваними за певними правилами і у вказаній послідовності (анкетування); нерегламентованими, безсистемними (дружня розмова).

На відміну від інших форм обміну інформацією, бесіди характеризуються високим ступенем щільності контакту, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку. В результаті бесіди створюються сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин. Цикл ділової бесіди складається з трьох етапів: підготовчого, основного і заключного. Розглянемо їх більш детально.

Підготовка бесіди починається з першого кроку – визначення мети, яку з її допомогою необхідно досягнути, та відповідного кола питань, що обговорюються в зв'язку з цим, враховуючи інтереси партнера.

Другий крок на цьому етапі (якщо це необхідно) – складання попереднього портрета партнера на основі даних про його службове становище; політичні погляди, ставлення до оточуючих, суспільної дійсності; заслуги. Таку інформацію, звичайно, отримують у знайомих, партнерів, клієнтів, журналістів і т.ін. Водночас до неї необхідно ставитися обережно, оскільки вона буває під впливом суб'єктивних обставин, зокрема: міри знайомства з тим, про кого йдеться; незалежності або залежності від нього; упередженості або неупередженості щодо нього.

Третій крок – вироблення стратегії бесіди та її плану, а також різних тактичних «заготовок», потреба в яких може виникнути в ході справи. План бесіди включає схему викладу матеріалу, що багато в чому зумовлює її структуру; причому цією схемою слід користуватися відкрито. Однак наскільки близько їй слідувати, визначається з погляду значущості бесіди, кількості її учасників, запасу часу, також досвіду для проведення подібного роду заходів.

Крім плану на підготовчому етапі, створюється попередній текст виступу, що складається з набору ключових понять і слів, а також детально розробляються та освоюються його окремі фрагменти, які включають повні формулювання ділових пропозицій партнерам.

Четвертим кроком підготовчого етапу бесіди може бути її репетиція спочатку наодинці з собою, а потім, можливо, з ким-небудь із колег. Репетиції передує осмислення матеріалу, запам'ятовування черговості його викладу і окремих фрагментів тексту, так щоб ними можна було б вільно оперувати і за потреби точно відтворювати в пам'яті (особливо це стосується цифрових даних і цитат).

П'ятий крок підготовчого етапу бесіди полягає у визначенні часу і місця її проведення; при цьому необхідно враховувати їх можливий вплив на її результат. І все це обов'язково узгоджується з партнерами.

Якщо учасниками бесіди є працівники однієї організації, то місце бесіди залежить лише від того, де простіше встановлюються контакти. Це може бути кабінет керівника, робоче місце підлеглого, спеціальна кімната для засідань, а також позаслужбова обстановка, аж до домашньої. Зі сторонніми особами бесіди проводяться або в кабінеті керівника, що запросив їх, або в спеціальній кімнаті для гостей.

У будь-якому випадку бажано, щоби приміщення для бесіди було світлим, з теплим відтінком стін. Освітлення має бути добре врегульоване, чого можна добитися завдяки застосуванню декількох видів світильників (в кінці дня, наприклад, яскраве освітлення не рекомендується). Бесіду краще проводити, сидячи в кріслах

за невеликими столиками (великі столи розділяють, а не зближують партнерів, особливо при розміщенні один навпроти одного, а на стільці неможливо прийняти розслабленої пози. За несприятливого розвитку бесіди ця некомфортна обстановка може привести учасників в агресивний стан). Крісла (або стільці) повинні бути однакової висоти, що підкреслює рівність сторін. Учасники мусять мати вільний доступ до олівців, паперу для нотаток. Загалом вся атмосфера має налаштовувати на дружній діловий лад.

Другий етап циклу, безпосередньо бесіда, починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрій. Це багато в чому зумовлює результат бесіди. Основи сприйняття партнерів, як вже було зазначено, закладаються на попередньому етапі і загалом формуються після першого контакту під впливом таких обставин, як-от «галоефект» (цілісна оцінка людини як приємного або неприємного співрозмовника).

При цьому слід враховувати, що більшість людей, як з'ясовано, намагаються тими чи іншими способами приховати своє «Я». Частіше за все, як свідчать дослідження, це робиться шляхом використання різного роду «масок». Одні, наприклад, мають маску «черепахи», що ховає під захисним панцирем свій внутрішній світ від навколишніх; інші є «дикобразами», що піднімають голки, якими легко вколотися; треті – «левами», що грізно гарчать, прагнучи всіх налякати; четверті – «хамелеонами», що швидко пристосовуються до співрозмовника і зміни обстановки; п'яті виявляються зовсім «безбарвними», так що ідентифікувати їх взагалі неможливо. Наступним кроком після привітання і оцінки партнерів є з'ясування реального запасу часу, який має в своєму розпорядженні кожен учасник бесіди, щоб принагідно внести необхідні корективи в її передбачуваний хід і зміст.

Після цього у випадку, якщо бесіда проводиться зі сторонніми заздалегідь запрошеними особами, можуть бути подані кава, чай, суха випічка. Власне бесіда починається з вступної частини, обсяг якої може займати до 15% загального часу. Її завдання криється в знятті психологічної напруги і встановленні контактів зі співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, прояву щирої турботи до особистості і справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, одночасно привертаючи їх увагу до своїх. Звичайно, ініціатива тут належить господареві або старшому за віком.

Після зняття психологічної напруги переходять безпосередньо до самої бесіди. Цей перехід може бути прямим, без вступу,

і починатися з короткого викладу суті справи, що переважно властиво короткотривалим малозначимим контактам між керівником і підлеглим. Він може починатися з постановки ряду проблемних питань, що належать до теми бесіди, або може також відштовхуватися від згаданих у розмові на загальну тему фактів і подій, що пов'язані з проблематикою, яка обговорюється.

В основній частині бесіди активною стороною, як правило, є ініціатор (виняток становить звітна бесіда з підлеглим). Він намагається від початку до кінця дотримуватися обраного основного напряму, що веде до наміченої мети. Це досягається послідовною постановкою питань у заздалегідь обраному порядку і проведенням власної основної думки.

Висловлюватися і формулювати питання в процесі бесіди треба у чітких, простих виразах, одночасно уважно вслуховуючись у зміст слів співрозмовника і намагаючись зрозуміти, що за ними стоїть.

У процесі бесіди важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, а не інакше, тому йому необхідно дати можливість повністю виговоритися, роблячи в потрібні моменти зауваження або задаючи питання, проте уникаючи при цьому дискусій.

Після того як співрозмовник висловиться, йому потрібно продемонструвати власний погляд на речі, показавши проблему з іншого боку. Робити це треба спокійно, доброзичливо, аргументовано, не викриваючи його в помилках і беззастережно не наполягаючи на власній думці, оскільки чим більше людина хоче переконати в чомусь іншого, тим менше вона повинна наполягати на цьому, особливо на початку розмови. Бесіду необхідно вести так, щоб партнер міг у кінцевому результаті сам спростувати свої помилкові думки.

Наприкінці бесіди господар або ініціатор підбиває її підсумки, показує, як може бути використана отримана в її процесі інформація, закликає співрозмовників до її осмислення і подальших активних дій.

Якщо час бесіди спеціально не регламентувався (що зазвичай має місце при прийомі відвідувачів), це є сигналом для завершення зустрічі. Для нетямущих партнерів розроблено спеціальний комплекс прийомів (правил ввічливості), щоб дати їм зрозуміти, що бесіда завершена і в господаря є інші справи.

Третім етапом циклу бесіди є її критичний розбір на основі зроблених записів, що допомагає відповісти на питання: наскільки чіткими були формулювання; чи все було висловлено; чи завжди вдавалося отримати задовільні відповіді; чи не були інспіровані останні бажанням догодити господареві; чи могли бути

співрозмовники більш відвертими; чи не виявлявся на них зайвий психологічний тиск; наскільки невимушено, комфортно вони почувались; чи можна вважати результати бесіди задовільними; чи необхідно, а якщо так, то коли продовжити обговорення даних питань.

Глава XIII
СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

1. Природа та визначення поняття лідерства

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвих відмінностей, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організовують, спонукають групу до вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх вирішення. Поряд із тим ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять «управління» і «лідерство» пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а **управління** має на увазі передусім наявність такого: 1) чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується; 2) роль керівника ніби визначена формальною структурою його функцій; 3) право на застосування санкцій є беззаперечним і т.д.

Лідерство, навпаки, формується: 1) спонтанно; 2) стихійно; 3) на рівні напівусвідомлених психологічних переваг.

Лідерство є ключовою передумовою досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно чинить вплив на інших, з іншого – це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією власних цілей. Позаяк для того, щоб організація ефективно виконувала свої задачі, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство – це такий вид діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного

керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи бажаних кінцевих результатів.

Лідерство – це:

– вплив на групи людей, який сприяє досягненню ними загальних цілей;

– міжособистісна взаємодія, яка проявляється в певній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і спрямована на досягнення специфічної мети;

– основний процес організації групового прийняття рішення;

– історично сформована соціальна потреба людей в організації процесу їх спільної діяльності.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника випливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються (табл. 15). Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Таблиця 15

Особливості статусу лідера і формального керівника

Відмінності	
Формальний керівник	***Лідер***
Монополія у прийнятті рішень і контролю за їх виконанням	Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника
Керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила	Лідер перетворює колектив у єдину команду
Керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може за необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність пер- соналу	Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях
	Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що, обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, так само, як і у набутому досвіді, авторитеті та професійних досягненнях

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може за потреби втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва. За твердженням Анрі Файоля, «тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі, – це монстр, який приречений на вимирання».

Здатність лідера чинити вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник має обов'язок у певних ситуаціях. Джерело керівної сили лідера криється в тім, що, перебуваючи посаді, він отримує відповідні права й повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті та професійних досягненнях.

Лідерство є мистецтвом управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва.

На сьогодні існує безліч різноманітних компаній, організацій та установ, які функціонують у різних сферах економіки, проте не всі вони процвітають, є прибутковими та мають сталий дохід. Одні організації досягають успіху й інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, інші – занепадають або перебувають на грані банкрутства. Такими є реалії життя. Головна причина успіху полягає в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих і вмілих працівниках та правильно обраному стилі керівництва.

Тема лідерства досконало розвинута і розроблена такими зарубіжними фахівцями, як Р. Танненбаум, І. Вешлєр і Ф. Массарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йєттон, М. Мескон, П. Херсі, К. Бланшард. Достатньою мірою вона обґрунтована також у наукових працях Ф. Хміля, В. Лозниці та ін.

Організації, які досягають успіху, відрізняються від інших головно тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, з точки зору власника, розуміється індивід (керівник), чи група (керівний склад), або процес, що передбачає індивідуальні особливості способу управління організацією. Поняття керівник, керівництво часто співвідносяться з такими поняттями і явищами, як ***лідер*** та ***лідерство***. На перший погляд, це синоніми, проте це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі появи лідерства і дати більш чітке визначення цього терміна.

Природа лідерства може бути краще зрозумілою, якщо порівняти її власне з управлінням. Бути керівником і бути лідером в організації – це не те саме. Менеджер, впливаючи на роботу підлеглих і будуючи з ними стосунки, перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип

стосунків управління, базується радше на процесі соціального діяння, а точніше, взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим і потребує високого рівня взаємодії його учасників. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, заміняються відносинами «лідер – послідовник».

Незважаючи на те, що керівництво є суттєвим компонентом ефективного управління, такі лідери не завжди є одночасно й ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Процес впливу на людей з позиції посади, яку обіймає керівник, називається ***формальним лідерством***. Однак у своєму впливі на людей він може покладатися лише на свою посаду. Наочно це стає очевидним, коли з'ясовується, що один із заступників, який має менше формальної влади, користується більшим успіхом в управлінні стресовими й конфліктними ситуаціями, а також при вирішенні життєво важливих для підприємства проблем. Бути керівником ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою притаманна ***неформальна основа***. Можна обіймати першу посаду, але не бути в ній лідером. Тому доречно констатувати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

Отже, можна зробити висновок, що ***феномен лідерства*** ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання, контролювати і стимулювати їхню працю.

Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства у соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають кілька чітко проявлених якостей.

По-перше, спосіб життя лідера передбачає щільне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють його до подальшого розвитку та удосконалення цих якостей.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

У ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано чимало різних визначень цього поняття, в яких більшість авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер.

Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як «елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації». Далі автори розвивають свою думку:

«Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людську індивідуальність».

Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик трактували лідерство як міжособову взаємодію, котра проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і скерована на досягнення певних цілей.

Узагальнюючи різні дефініції, можна вивести єдине визначення, що відповідатиме суті цього поняття. **Лідерство** – це тип управлінської взаємодії (тут: між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство – це стосунки домінування і підпорядкування, впливу і наслідування в системі міжособистісних взаємин у групі, які ведуть до наміченої мети.

Отже, лідер (з англ. *leader* – провідник, керівник) – це член групи, за яким визнається право приймати рішення в значущих ситуаціях; індивід, здатний виконувати провідну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

2. Лідерство і управління. Лідер і керівник

Лідерство і управління не є тотожними поняттями. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, натомість лідерство передбачає, щоб люди робили правильні речі.

Сама різниця між лідером і керівником убачається в багатьох аспектах (табл. 16). Ефективний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики ніби перебувають у різних вимірах.

Таблиця 16

Характерні відмінності в роботі лідера і керівника

Характеристики	
Керівник	***Лідер***
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
Основа дій – план	Основа дій – бачення
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Лідер також є й керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, бо він не завжди затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб. Тому на практиці виділяють такі розбіжності між **лідером** і **керівником**:

– керівник, призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;

– керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;

– керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

– керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;

– керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

З огляду на функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером, у групі можуть виникнути ситуації, що відбиваються на гармонізації життя й діяльності групи, а саме:

– лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків;

– лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва;

– лідер і керівник – та ж сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана тому, хто її очолює, тобто це найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу випливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер не узурпує право на прийняття рішень, а навпаки, надає в цьому плані змогу кожному працівникові. В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється у команду, в якій її члени не відбувають трудову повинність, а наповнені творчим натхненням. Лідер є членом цієї команди, посідаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у їх реалізації. Його основне завдання – не приймати рішення одноосібно, а допомагати іншим членам команди у вирішенні проблем та у формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно й функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації. При цьому стосунки з підлеглими мусять будуватися на взаємній довірі.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів працівників та необхідних засобів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань та інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає йому змогу виконувати свої функції та спрямовувати інших членів команди на виконання поставлених завдань.

Щодо професіоналізму, то використовуючи його, а також різні здібності та вміння, керівники концентрують свої зусилля в сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, на противагу, здійснюють постійні спроби розробки нових та неординарних вирішень проблеми.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження засвідчують, що значна група керівників здебільшого володіє лідерськими якостями, проте зворотний варіант також не є поодиноким у реальному житті.

3. Підходи до вивчення лідерства

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох науковців, якими сформульовано основні теоретичні підходи до його вивчення.

Одним із важливих є підхід з точки зору динаміки поведінки, він ще має назву ***поведінковий***. Цей підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки, що стало корисним інструментом для розуміння складностей лідерства. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а радше манерою його поведінки щодо підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: у статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки). У першому випадку лідерство трактується головно в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідеру властиві начебто певні природжені риси, які необхідні йому, щоби бути ефективним. На противагу цьому поведінковий підхід сформовано на висновках, зроблених на базі спостережень лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Незважаючи на те, що поведінковий підхід до лідерства зосередив увагу на фактичній поведінці керівника, котрий бажає спонукати людей на досягнення цілей організації, його головний недолік полягає у тенденції, заснованій на припущеннях, що існує якийсь

один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень щодо цього підходу, дослідники з'ясували, що не існує єдиного «оптимального» стилю керівництва. Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли вона змінюється, відповідно змінюється і певний стиль. Отже, доречно констатувати необхідність ситуаційного підходу до лідерства.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам та взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найефективніше лідерство:

1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень і тому може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

2) структура задач або чіткість, з якою поставлені задачі, можуть бути описані порівняно зі ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти слідом за ним.

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, яка стає лідером, набуває авторитету, який починає на неї «працювати» внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися певною групою як «лідер взагалі». До того ж, окремим людям властиво зважати на посади, тому вони й поводяться відповідним чином.

Ані підхід з позицій особистих якостей, ані поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з іншої. Проте це не означає, що вони не мають значення для керівництва, навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху. Однак в ефективності керівництва вирішальну роль відіграють також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища.

Відтак сучасна теорія лідерства звернулась до ситуаційного підходу. Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості найбільше відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен уміти по-різному поводити себе в різних ситуаціях.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. У деяких джерелах він дістав назву ***теорія рис***. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особис-

тості. І хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору цих якостей, все ж встановлено, що деякі з них є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Існує також низка нових підходів, які знов-таки вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи «атрибутивна» теорія та «харизматична» теорія).

4. Традиційні концепції лідерства

Основні підходи до розуміння лідерства систематизовано на рис. 44.

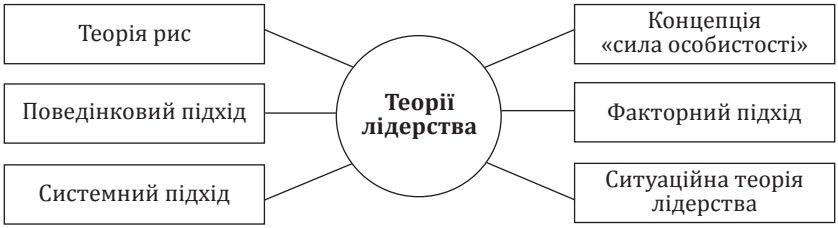


Рис. 44. Концепції (теорії) та типологія лідерства

4.1. Теорія рис (особистісна теорія лідерства)

Теорія рис, або теорія лідерських якостей, є найбільш раннім підходом у вивченні та поясненні лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» від мас.

За цією теорією, лідером може бути лише така людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис.

Науковці вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і незмінних у часі якостей, що відрізняють їх від нелідерів. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

У цьому напрямі були проведені сотні досліджень, що породили гранично довгий список виявлених лідерських якостей. Р. Стогдиллом 1948 р. і Р. Манн 1959 р. спробували узагальнити і згрупувати

всі раніше виявлені лідерські якості. Так, Стогдиллом дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера:

– розум, чи інтелектуальні здібності;
– панування або перевага над іншими;
– впевненість у собі;
– активність і енергійність;
– знання справи.

Однак ці п'ять якостей не пояснювали появу лідера. Багато людей з цими якостями так і залишалися підлеглими. Манна спіткало аналогічне розчарування. Серед семи особистісних якостей лідера, які він виявив, розум був кращим провісником того, що його власник буде лідером. Однак практика цього не підтвердила.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено аж до середини 1980-х рр. Найцікавіший результат був отриманий відомим американським консультантом У. Беннісом, що досліджував 90 успішних лідерів і визначив чотири групи лідерських якостей:

– управління увагою, або здатність так уявити сутність результату, мети або дій, щоб це було привабливим для підлеглих;

– управління значущістю, здатність так передати значення ідеї, щоб вона була зрозуміла і прийнята підлеглими;

– управління довірою, або здатність побудувати свою діяльність з такою постійністю і послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;

– управління собою, або здатність настільки добре усвідомлювати і вчасно визнавати свої слабкі та сильні сторони, щоб для посилення своїх слабких сторін уміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

Подальше вивчення привело до виокремлення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні чи емоційні, розумові чи інтелектуальні, особистісні та ділові.

До **фізіологічних** відносять такі якості людини, як зріст, вага, постава або фігура, зовнішній вигляд або видність, енергійність рухів та стан здоров'я. Звичайно, до певної міри може існувати зв'язок між наявністю цих якостей та лідерством. Однак бути фізично вищим та більшим, ніж середня людина в групі, ще не означає бути в ній лідером. Приклади багатьох людей підтверджують факт того, що індивіди з відхиленнями в менший бік можуть вирости до розмірів дуже впливових фігур.

Психологічні якості, такі як сміливість, незалежність, ініціативність, чесність, працездатність і т.ін., виявляються на практиці

головно через характер людини. Аналіз їх взаємозв'язку з лідерством призвело до появи дуже довгого списку цих якостей.

Більшість з них так і не отримали підтвердження практикою свого зв'язку з лідерством.

Вивчення **розумових якостей** і їх зв'язків з лідерством проводилось багатьма вченими, і загалом їх результати збігаються в тому, що рівень цих якостей у лідерів вищий, ніж у нелідерів. До цього, мабуть, призвело те, що успіх лідера багато в чому залежить від його здібностей і вміння розв'язувати проблеми і приймати правильні рішення. Проте подальші дослідження показали, що кореляція між цими якостями і лідерством досить мала. Так, якщо середній інтелектуальний рівень підлеглих невисокий, то бути для лідера занадто розумним означає стикатися з безліччю проблем.

Особистісні ділові якості носять більшою мірою характер набутих та розвинутих у лідера навичок та вмінь у виконанні своїх функцій.

Їх значення для успіху зростає за рівнями організаційної ієрархії.

Проте точне їх вимірювання утруднено. Ще не вдалося довести, що ці якості є визначальними для ефективного лідерства. Скажімо, ділові якості, які зробили когось лідером у комерційному банку, навряд чи стануть в нагоді для лідерства в дослідній лабораторії або в театрі.

Теорія рис має низку недоліків. **По-перше**, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливо створити «єдино правильний» образ лідера. **По-друге**, з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, а також через невизнання можливих відмінностей залежно від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями і лідерством і допомогти практичному прояву останнього.

Підсумовуючи наведене, можна зробити висновок, що підхід, який вивчає лідерські якості, безсумнівно, цікавий, але, на жаль, наразі не дуже допоміг практиці.

4.2. Поведінковий підхід

Його представники вважають, що лідером (керівником) стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність керівництва (лідерства) визначається не так особистісними якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих. При цьому абсолютизувався якийсь один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: змінювалася ситуація – змінювався і стиль.

Прихильниками цього підходу є К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк і Й. Моутон та інші. Вони припускають, що лідерству можна навчитися. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, результативність управління визначається не особистісними якостями керівника, а тим, як керівник поводиться зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керівництва.

Стиль керівництва – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації. При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються: особистісні якості керівника; особистісні якості підлеглих; завдання та дії, які вони виконують, тощо. Внаслідок цього доволі складно окреслити чіткі межі того чи іншого стилю управління. В дослідженнях, проведених у 50-х роках XX століття в Університеті штату Огайо, було виявлено, що підлеглі сприймають поведінку своїх лідерів з точки зору двох незалежних критеріїв. Перший стосується поведінки, орієнтованої на задачу (ініціювання структури), а другий – поведінки, орієнтованої на людей (повага).

Важливість цього відкриття полягає в тому, що ці два виміри є незалежні. Лідери можуть мати як високі, так і низькі показники за обома вимірами. Пізніше на основі цих досліджень Р. Блейком та Дж. Моутоном була побудована «Управлінська решітка» та складений «профіль лідера», що визначає п'ять основних стилів лідерства, отриманих в результаті різних комбінацій зазначених вимірів (рис. 45).

Отже, на думку представників поведінкового підходу, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Концентруючи увагу на поведінці людини, вони часто абсолютизовували один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: коли ситуація змінювалася, то змінювався і стиль. У межах цього підходу було досліджено і класифіковано різноманітні стилі лідерства. Проте від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного.

4.3. Концепція харизматичного лідерства

Особливою, достатньо сучасною групою концепцій лідерства є концепції харизматичного лідерства. Вони беруть початок у роботах М. Вебера і представлені, зокрема, такими сучасними авторами, як В. М. Басс, Б. Шамір, Р. Й. Хозе, М. Артур та ін.

Концепції харизматичного лідерства виходять з того, що ідеальний працівник відповідає особистості керівника, є відображенням

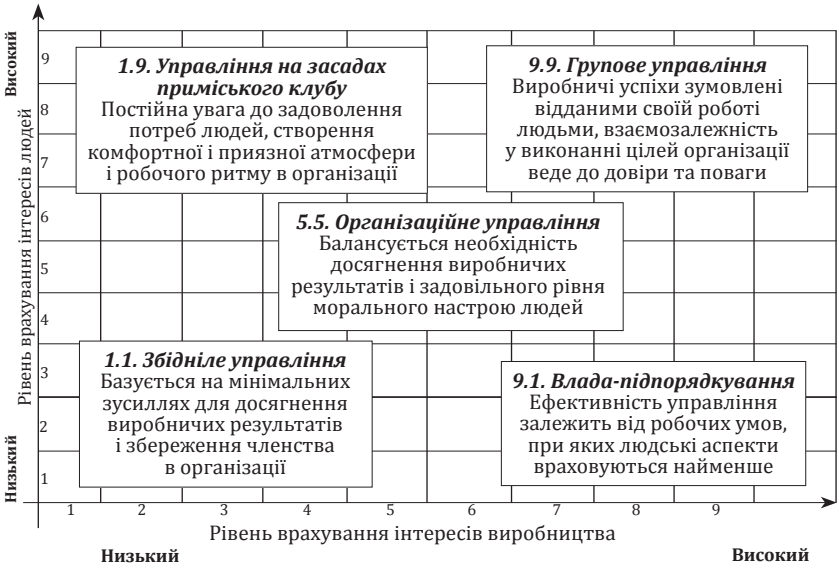


Рис. 45. Управлінська решітка Блейка-Моутона

лідера, здатного впливати на трансформацію його цінностей. Проявами такого ідеального працівника виступають віра в лідера, шанування керівної особи, а також спонукання до дій і натхнення, що виникає від впливу такої людини. Мотивуючий вплив керівника здійснюється через механізм наслідування, прийняття членами групи його цінностей та поведінки за зразок, наділення його харизмою. Володіти здатністю впливу на цінності інших людей та їх зміну можуть не всі, а «обрані».

Деякі автори концепцій харизматичного лідерства (Б. Шамір, Р. Й. Хозе, М. Б. Артур) трактують лідерство не стільки як дуалістичний, тобто як вплив однієї людини на іншу, скільки як колективний процес. У його основі лежить схильність співробітників ідентифікувати себе з групою і високо цінувати належність до неї. Харизматичний лідер підвищує таку соціальну ідентифікацію тим, що пов'язує відповідні цінності кожного веденого з груповими цінностями і колективною ідентичністю. Чітко виражена групова ідентифікація означає, що член групи ставить групові потреби вище за індивідуальні інтереси і навіть у разі необхідності готовий пожертвувати останніми. Це, у свою чергу, посилює колективні цінності та норми поведінки.

Вирішальним у харизмі лідера є його здатність впливати на бачення, сприйняття підлеглими дійсності та на їх цінності. Такі лідери можуть навіть прищепити членам групи нові цінності, проте зазвичай вони підкреслюють особливу значущість індивідуальних цінностей кожного співробітника і прагнуть пов'язати їх з груповими завданнями.

Для ефективності впливу лідери повинні добре знати і поважати потреби, цінності та ідентифікації ведених. Лише в цьому випадку вони можуть розраховувати на довіру членів групи, формування харизми і високу групову ідентифікацію. Харизму лідера підсилює його персональна захопленість колективними цілями, готовність іти на особистий ризик заради їх досягнення, ідентифікація себе з ними і з групою.

Харизматичні лідери всіляко підкреслюють символічний характер трудової діяльності, її моральні аспекти. Завдяки цьому внесок співробітників у реалізацію організаційних цілей набуває внутрішньої моральної мотивації: підлеглі пов'язують свою роботу і групову роль із самоповагою й особистою гідністю.

Центральну роль у концепції колективного харизматичного лідерства відіграє віра у власну компетентність і здатність вирішувати важкі завдання. Ця віра прямо впливає на самодіяльність, індивідуальну продуктивність членів групи, їх завзятість у праці та подоланні труднощів. Причому індивідуальна віра у власні сили базується на колективному очікуванні високих результатів від кожного працівника і всіх членів трудового колективу. Висока колективна впевненість у своїх силах впливає не тільки на підлеглих, а й на лідера, який проявляє готовність до кооперації з членами групи для досягнення спільних цілей.

Харизматичний лідер здатний підвищувати впевненість працівників в успіху індивідуальних і колективних зусиль.

У групі з харизматичним лідерством першорядну вагу мають не зовнішні стимули, а внутрішня мотивація, привабливість самовираження, усвідомлення власної значущості, визнання з боку лідера і товаришів. Лідер породжує у своїх підлеглих надію на «краще майбутнє» і його реальність. При цьому зовнішня винагорода, наприклад висока зарплата, хоч і підтримує віру в таке «краще майбутнє» і відчуття його реальності, проте не відіграє пріоритетної повсякденної мотивуючої ролі та виступає лише однією з кінцевих цілей.

Концепції харизматичного лідерства спираються на ряд цікавих емпіричних досліджень, однак багато авторів вважають їх занадто описовими і не достатньо точними, а також таким,

що не розкривають психологічних механізмів формування харизми і всього комплексу відносин лідера–підлеглих. У реальному житті одним з недоліків цього типу керівництва є надмірно висока залежність діяльності групи від особи свого очільника та збої в її роботі в разі втрати (переведення, звільнення тощо) їх лідера.

Харизматичне лідерство частіше і більш ефективно проявляється в групах зі слабко структурованими завданнями, невисокою специфікацією трудових функцій і відсутністю чітко встановлених стратегій реалізації організаційних завдань.

4.4. Концепції лідерської поведінки

Важливою рисою концепцій лідерських якостей є те, що вони припускають можливість підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами.

Найбільш відомими концепціями такого типу є три стилі лідерства: дослідження університету штату Огайо; дослідження Мічиганського університету; управлінська сітка (Блейк і Моутон).

Дослідження університету штату Огайо вважаються найвагомішими. Їх метою була розробка двофакторної теорії керівництва. За основу були взяті дві змінні: структура відносин та відносини в межах цієї структури.

До першої належать зразки поведінки, за допомогою яких лідер організовує та визначає структуру відносин у групі: визначення ролей, встановлення комунікаційних потоків, правил і процедур роботи, очікуваних результатів.

Друга змінна містить зразки поведінки, які відображають рівень і якість стосунків між лідерами і послідовниками: злагода, взаємодовіра та повага, гармонія.

У ході досліджень був встановлений зв'язок між вказаними змінними та різними критеріями ефективності. Так, спочатку вдалося з'ясувати, що лідери, поведінка яких характеризується наявністю одночасно двох змінних, більш ефективні у своїй діяльності, ніж ті, чия поведінка характеризувалася тільки однією з них. Згодом були отримані дані, які свідчили про те, що при найбільшій увазі з боку керівника до структури відносин зростали показники професійності підлеглих.

Дослідження Мічиганського університету ставило своєю метою визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. В основу були покладені дві змінні у поведінці лідера: зосередження уваги лідерів на роботі та на працівниках. Як бачимо, ці змінні схожі за своїм змістом з тими, що використовувались

в дослідженнях штату Огайо. Результати досліджень Мічиганського університету дозволили зробити наступні висновки про ефективного лідера:

– має тенденцію до виявлення підтримки та розвитку хороших стосунків з працівниками;

– використовує груповий, а не індивідуальний підхід до управління підлеглими;

– встановлює гранично високий рівень виконання роботи.

Базуючись на підході Мічиганського університету, науковці виділили дві категорії лідерів: лідери, орієнтовані на працівників, та лідери, орієнтовані на роботу. Підходи, засновані на ситуаційності лідерства, пропонували визначити ефективність лідерства через різні ситуаційні змінні, тобто через вплив зовнішніх факторів, не беручи до уваги лідера як особистість. Нові концепції спробували з'єднати переваги і досягнення і традиційного, і ситуаційного підходу. Вони ґрунтуються на аналізі лідерського характеру і його взаємозв'язку з конкретною ситуацією.

4.5. Концепції ситуаційного лідерства

Головною думкою ситуаційного підходу є припущення, що лідерська поведінка в різних ситуаціях має бути різною. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодії різних ситуаційних змінних з тим, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та її наслідки.

Концепція лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Відповідно до цієї моделі, лідер обирає якийсь один зразок поведінки залежно від сили впливу на відносини лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників і ситуації, що склалася. В цій моделі дається спектр вибору між демократичною та авторитарною альтернативами, які відповідно асоціюються з інтересом до відносин чи до роботи.

Різниця між цими двома крайніми лідерськими стилями ґрунтується на припущеннях лідера про джерела його влади та природу людини. Демократ вважає, що влада йому дається послідовниками, яких він веде, і що люди в своїй основі володіють здібностями до самоуправління і творчої роботи в умовах правильного мотивування. Автократ же вважає, що влада дається його позицією в групі організації і що люди внутрішньо ліниві і на них складно покладатися. В першому випадку є можливість участі в управлінні, в другому – цілі, засоби і політику визначає сам лідер.

Подальший розвиток такої моделі зіткнувся з труднощами щодо обліку всіх можливих взаємодій між лідером, послідовниками і ситуацією при встановленні причинно-наслідкових зв'язків у стосунках лідерства.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера. Фреда Фідлера справедливо вважають засновником теорії лідерства. Його модель, роботу над якою він розпочав ще в 1960-ті роки, дає можливість передбачити ефективність робочої групи, яку веде лідер. У моделі використовуються три ситуаційні змінні, якими визначається ступінь контролю ситуації в ній.

Модель представлена схемою, яка відображає зв'язок між ситуаційними змінними, тобто змінними, від яких залежить поведінка лідера в тій чи іншій ситуації, між обраним стилем лідерства залежно від цих змінних та рівнем виконання робіт (рис. 46).

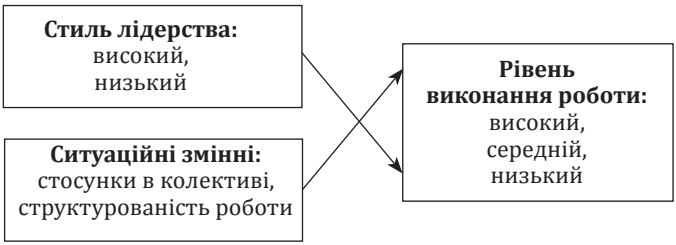


Рис. 46. Схема ситуаційної моделі лідерства Фідлера

Ступінь контролю ситуації визначається в моделі трьома змінними:

1. *Відносини «лідер-підлеглий»* – відображає рівень лояльності, довіри, підтримки та поваги, які зазнають і проявляють люди стосовно лідера. Йдеться про визнання лідера послідовниками, що є найбільш важливою умовою. Приймаючи лідера, вони будуть робити все можливе для досягнення поставлених ним цілей.

2. *Структурованість роботи* – відображає рівень структурованості вирішуваних групою проблем і виконуваних завдань, які вимірюються такими складовими: ясність цілей, множинність засобів у їх досягненні, обґрунтованість рішення.

3. *Посадова влада* – розглядає рівень формальної влади лідера, яку він отримує від займаної позиції в організації.

Модель ефективного лідерства базується на тому, що лідерство є ситуаційним. Це означає, що ефективність лідерства залежить

від того, наскільки ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей.

Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшарда. Поль Херсі і Кен Бланшард розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу. Згідно з нею, найбільш ефективні стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілість не слід визначати, як вік, зрілість окремих осіб та груп; мається на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також наявність освіти та досвіду щодо конкретної задачі, яку необхідно виконати.

Згідно з Херсі і Бланшардом, поняття зрілості не є постійною рисою особи чи групи, а радше характеристикою конкретної ситуації. Іншими словами, залежно від завдання, яка потребує виконання, окремі особи і групи виявляють різний рівень «зрілості». Відповідно, керівник-лідер може змінювати і свою поведінку залежно від відносної зрілості особи чи групи. Він визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення мети, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти та досвід останньої роботи над дорученими завданнями.

Ці три моделі вплинули на розвиток теорії лідерства. Хоча жодна з них не отримала повного підтвердження у дослідженнях, переконаність, що лідери повинні обирати стиль керівництва відповідно до ситуації, не викликає сумнівів. Не існує також якогось одного оптимального стилю лідерства.

Лідерство, як і управління, вважається до деякої міри мистецтвом. Можливо, це і є причиною того, чому дослідникам не вдалося розробити чи обґрунтувати ту чи іншу теорію.

4.6. Факторно-аналітична теорія лідерства

Великим кроком уперед на шляху врахування відносності рис лідера та адаптації теорії рис до реальних умов є факторно-аналітична концепція лідерства, яку нерідко називають другою хвилею в розвитку теорії рис. У ній розрізняються суто індивідуальні якості лідера і характерні для нього риси поведінки, пов'язані з досягненням певних цілей. Між цими двома групами властивостей лідера можуть бути суттєві відмінності (табл. 17). Наприклад, людина, що наділена такими якостями, як доброта, повага до інших, товариськість, схильність до рефлексії, гнучкість тощо, тривалий час перебуваючи на керівній посаді у війську або в інших подібних авторитарних структурах, як правило, поступово втрачає свої деякі колишні риси і формує другу групу рис, пов'язаних з характером виконуваних

Таблиця 17

Факторний підхід

Особливості розвитку особистості керівника	
1 група	***2 група***
1) виробничі, організаційні й соціальні чинники 2) ієрархія влади 3) масштаби контролю 4) характер інформаційного забезпечення 5) структура і тип організації 6) система комунікацій	Особливості розвитку особистості керівника: 1) адаптаційна мобільність 2) контактність 3) стійкість до стресу 4) чинник інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство 5) рівень підготовки 6) обсяг знань

завдань: рішучість, упевненість у собі, строгість (а часом і жорсткість) у стосунках з підлеглими, беззаперечна покора розпорядженням начальства і т. ін.

Факторно-аналітична концепція вводить у теорію лідерства поняття цілей і завдань, пов'язаних з конкретною ситуацією. У результаті взаємодії індивідуальних якостей лідера і поставлених перед ним завдань виробляється стиль його поведінки, що становить його «другу природу». Стиль і цільова орієнтація лідера несуть на собі відбиток певних соціальних умов.

4.7. Ситуаційна теорія лідерства

Ідея залежності лідерства від соціальних умов обґрунтовується і розвивається в **ситуаційній концепції** (Р. Стогдиллом, Т. Хілтон, А. Голдієр та ін.). Ця концепція базується на відносності і множинності лідерства.

Лідер – функція певної ситуації. Як писав Р. Стогдиллом, «лідерство – це зв'язок, що існує між людьми у якійсь соціальній ситуації, і люди, які є лідерами в одній ситуації, не обов'язково будуть ними в інших ситуаціях».

Саме сформовані конкретні обставини визначають відбір лідера і детермінують його поведінку. З точки зору ситуаційного підходу лідерські якості відносні. Одна людина може проявити риси лідера у виробничій діяльності, інша – на зборах трудового колективу, третя – у міжособистісному спілкуванні і т.д. У цілому ж лідерів вирізняють головно цілеспрямованість, впевненість у своїх силах, готовність взяти на себе відповідальність за вирішення того чи іншого завдання, а також компетентність.

Ситуаційна теорія не заперечує важливу роль індивідуальних якостей особистості, але не абсолютизує їх, надає пріоритет у поясненні природи лідерства обставинами. Однак центральні для ситуаційної теорії твердження про провідну роль ситуації у формуванні лідерства підтверджуються далеко не повністю. Ця концепція піддається гострій критиці за те, що вона недостатньо відображає активність лідера, його здатність правильно і своєчасно оцінити і змінити ситуацію, знайти розв'язання гострих проблем. Деякі сучасні прихильники ситуаційної теорії лідерства намагаються пристосувати її до життєвих реалій за допомогою ряду доповнень. Так, Е. Хартлі пропонує доповнити ситуаційну теорію такими положеннями:

1) набуття людиною статусу лідера в одній ситуації не виключає, а навіть підвищує шанси на її лідерство в іншій ситуації;

2) опинившись лідером у певній ситуації, людина набуває авторитет, який сприяє її призначенню або обранню на керівну посаду і тим самим закріпленню лідерства;

3) унаслідок стереотипності сприйняття людина, що виявилася лідером у певній ситуації, сприймається групою як лідер узагалі;

4) лідерами найчастіше стають люди, які прагнуть цього, мають відповідну мотивацію.

Доповнення Хартлі до ситуаційної теорії лідерства значною мірою підтверджуються емпірично і в цілому сприяють розкриттю природи цього феномена.

У літературі часто зустрічаються теорії, що називаються концепціями ситуаційного лідерства, які насправді є концепціями ситуаційного ефективного керівництва. Зародки таких концепцій з'явилися в середині 1920-х рр. у Ф. Р. Дунаєвського.

На Заході ситуаційним управлінням займалися такі вчені, як Фідлер, Херс, Бланшард, Хауз, Мітчелл, Стінсон, Врумом, Яго та ін. Моделі, розроблені ними, пояснювали, який стиль управління слід застосовувати в тій чи іншій ситуації, щоб організація ефективно досягала своїх цілей. Однак до лідерства ці моделі не мають майже ніякого стосунку, хоча є автори, схильні вважати, що ефективне управління і лідерство – схожі поняття.

4.8. Теорія конституентів та інтерактивний аналіз

Уточненням, розвитком та якісним збагаченням ситуаційної концепції стала теорія конституентів (послідовників). Вона пояснює феномен лідера за аналогією з відомим прислів'ям «Свита створює короля» – через його послідовників. «Саме послідовник, – стверджує Ф. Стенфорд, – сприймає лідера, сприймає ситуацію

і в кінцевому підсумку приймає або відкидає лідерство». Роль послідовників визнається вирішальною в становленні неформальних лідерів, а також керівників у демократичних організаціях, де набутий на виборах формальний статус керівника прямо залежить від його популярності як неформального лідера.

Перевагою теорії конституентів є позиціонування лідерства як особливого роду відносин між лідером і його послідовниками, групою. Аналіз конституентів багато в чому допомагає зрозуміти і передбачити поведінку лідера, що часто діє всупереч своїм посадовим інструкціям, власним звичкам, симпатії й антипатії. Особливо великим є вплив групи на лідера в згуртованих організаціях з близьким рівнем кваліфікації та розвиненою індивідуальною самосвідомістю її членів. Через конституентів проявляється вплив на лідерство панівної культури, і перш за все ціннісних орієнтацій та очікувань працівників.

Маючи неабиякі переваги, трактування лідера як виразника інтересів та очікувань конституентів, як і його ситуаційна інтерпретація, мало що дає при поясненні інновацій, самостійності та активності лідера. Факти свідчать, що лідери можуть спонукати групу до дій, які не відповідають її інтересам і очікуванням. Взаємодія лідера і його конституентів взаємоспрямована. Загальний результат такої взаємодії, головним чином у разі неформального лідерства, не пов'язаного з володінням владою та матеріальними ресурсами, залежить від конкретної ситуації.

Сукупність різних теорій лідерства дає можливість побачити різноманітні сторони цього феномену, проте ще не створює його цілісної картини. Спробою розв'язати це завдання, здійснити комплексне дослідження лідерства є його інтерактивний аналіз. Він враховує чотири головні моменти лідерства: риси лідера; завдання, які він покликаний виконувати; його послідовників; систему, механізм взаємодії лідера і його конституентів. І все ж таки створити єдину, універсальну концепцію лідерства, цілком ймовірно, неможливо, оскільки саме це явище надзвичайно різноманітне за своїм проявом і функціями; воно залежить від типів культур, особливостей лідерів і їх конституентів, конкретних ситуацій і багатьох інших факторів.

Розглянуті теорії лідерства тією чи іншою мірою пояснюють, чому лише певні люди стають лідерами. Однак вони не намагаються відповісти на питання, чому одні люди прагнуть до лідерства, а інші – ні, і якою мірою можна керувати процесом формування лідерства.

Глава XIV

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПРАЦІВНИКІВ ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК ФАКТОР ПРОТИДІЇ ЇХНІЙ ДЕФОРМАЦІЇ

1. Історичні витоки наукових поглядів щодо професіогенезу фахівця

Дослідження соціальних та психологічних властивостей професійного становлення особистості викликає інтерес учених, адже нині динамічно розвиваються такі сфери практики, як профорієнтація, професійний відбір та атестування персоналу, зокрема, наявна потреба у психологічному забезпеченні професійної освіти та професійної акомодації.

Сучасними дослідниками для позиціонування особистих видозмін, які відбуваються в контексті засвоєння та реалізації професійних функцій, котрі є зумовлені їх особливостями, застосовується поняття «професіогенез».

Нині сучасний ритм життя потребує від особи високого ступеня професіоналізму, його компетентності, професійної активності й гармонічного розвитку. Міждисциплінарний характер феномену, проблемні аспекти професіогенезу особистості є вкрай актуальними та є предметом наукових розвідок у психологічних та педагогічних концепціях. Труднощі, котрі мають місце під час психологічного аналізу сутності поняття «професіогенез», полягають у відсутності чіткого розуміння кола явищ, які відносяться до характеристик цього поняття.

Професіогенез тісно пов'язаний з поняттями «філогенез» і «онтогенез» і вживається для підкреслення якісної особливості людського розвитку. Якщо філогенез співвідноситься з еволюційним розвитком роду, а онтогенез із біологічним розвитком індивіда з моменту його народження до кінця життя, то професіогенез характеризує розвиток особистості через удосконалення професійної діяльності (О. Цільмак).

Розуміння сутності поняття «професіогенез» походить із твердження, що цей феномен є цілісним безперервним процесом професійного становлення особистості-фахівця, який розпочинається

власне з моменту обрання та сприйняття майбутньої професії та завершується, коли особа завершує активну професійну діяльність. Сутність поняття професіогенезу відображає історичну концепцію переходу людства власне від хаотичних намагань і пошуку пізнання реальності до сталого та кваліфікованого поступу, до новітнього ступеня цивілізації, котра є заснованою на ґрунтовних знаннях, пов'язаних з інтенсифікацією професійної спрямованості.

Слід констатувати, що у словниках наразі відсутнє тлумачення терміна «професіогенез», тому, здійснюючи аналіз його змісту, можна простежити, що поняттю є притаманні два корені, а саме: «професіо» й «ґенез». Етимологія терміна «професія» є пов'язаною з латинським терміном *«professio»*, що, зі свого боку, походить від терміна *«profiteor»* – відкрито заявляти, відверто говорити, оголошувати, визнавати. У словнику української мови вказується, що це є рід занять, трудової діяльності, що вимагає певних знань і навичок і є для кого-небудь джерелом існування. У сучасному фінансово-економічному словнику зазначається, що «професія» – це рід трудової діяльності людини, предмет її постійних занять, а також свідчення наявності у неї знань і вмінь, досвіду, що дозволяють кваліфіковано виконувати певий вид робіт.

Отже, під терміном «професіогенез» *слід розуміти розвиток особистості, переміни та трансформацію її психологічної архітектоніки в контексті засвоєння та виконання професійної трудової діяльності*. Методологічним підґрунтям концепцій професіогенезу є «суб'єктно-діяльнісний» та «особистісний» підходи, які зосереджують увагу на тісному взаємозв'язку поміж особистим та професійним зростанням, їхню взаємну зумовленість.

Сутність поняття «професіогенез» тісно пов'язана з іншими узвичаєними як у світовій, так і вітчизняній психології термінами, а саме: «професійне самовизначення», «професіоналізація», «професійне становлення», «професійне самозростання», «професійне становище», «професіоналізм», «професійна конгруентність», «професійна самореалізація» тощо. Зазначені поняття відображають сутність особистісних перемін в контексті професійної підготовки та професійної діяльності особи.

Так, проблемні питання професіоналізації особистості завжди мали міждисциплінарний характер та перебували у полі зору вчених та практиків, котрі досліджували характерні особливості професійного становлення як неподільного, вельми динамічного, алгоритмізованого соціального явища взаємозв'язку особи та трудової діяльності.

Так, сучасні наукові погляди стосовно питання власне професійного розвитку особистості розглядаються у рамках психологічних, акмеологічних, соціологічних, педагогічних та філософських теорій. До найбільш вагомих наукових розвідок зарубіжних та вітчизняних учених, котрі вплинули на розвиток концепцій «професіогенезу» особистості-фахівця за конкретними напрямами, слід віднести:

– ідеї комплексного підходу щодо дослідження психічних феноменів (О. Кокун, О. Кудерміна, Н. Мілорадова та ін.);

– теорії особистості як суб'єкта особистої життєвої творчості (М. Боришевський, В. Татенко, Т. Титаренко та ін.);

– положення про розвиток та формування особистості (І. Бринза, В. Осьодло та ін.);

– концепції професійного формування особистості (В. Кириченко, О. Малхазов, О. Саннікова та ін.);

– концепції професійного становлення у зарубіжній психології (E. Bordin, E. Erikson, J. McKinney, J. Longenecker, C. Moore, H. Munsterberg та ін.);

– теоретичні аспекти дослідження професійної підготованості майбутніх спеціалістів (З. Кісіль, В. Моляко, Н. Ничкало, М. Смульсон, Д. Швець, Т. Яворська та ін.);

– особливості професіогенезу фахівця (О. Колесніченко, Я. Мацегора, В. Рибалка, Н. Пов'якель, І. Приходько, О. Цільмак та ін.);

– психологічні засади професіогенезу особистості працівників правоохоронних органів (Д. Александров, В. І. Барко, В. В. Барко, В. Остапович та ін.).

Генезис розвитку учень про професіогенез – це вироблення загальнонаукових тенденцій дослідження проблемних питань професійного поступу й розвитку особистості, в рамках якого нині сформовано низку «фахових» теоретичних і прикладних шкіл професіогенезу. Аналіз наукових розвідок у цій царині надає можливість висновувати про дискусію стосовно підходів щодо тлумачення змісту професіогенезу й характеристики траєкторії зазначеного процесу.

Сьогодні серед зарубіжних учених-психологів *«професіогенез особистості»* аналізується як у статичному, так і динамічному аспекті. Представники статичного аспекту вважають, що особистість професіонала є стабільною системою, котра має певний набір заданих властивостей, певних психічних та психофізіологічних якостей та функцій, які сприяють оволодінню певною професією (H. Ebbinghaus, T. Parsons, C. Hovland та ін.). Дослідження необхідних вимог до конкретних видів професій та індивідуальних властивостей суб'єкта допомагають здійснювати прогноз щодо обрання

майбутньої професійної діяльності. З одного боку, такий підхід значно полегшує вияв специфічних характеристик особистості-професіонала, пропонує структурований механізм здійснення професійного відбору, а з іншого боку, цей підхід не враховує індивідуальну та виняткову динаміку формування суб'єкта, властивості його поведінки, котрі є детерміновані особистісним лейтмотивом.

Наукові розвідки D. Super, M. Y. Bahn власне присвячені динамічному аспектові «професіогенезу». Так, окрім психодинамічних теорій формування особистості, в наукових працях американських психологів висвітлюється й «теорія етапності професіогенезу». Зазначений підхід у зарубіжній психології є найбільш поширеним, теоретично та практично обґрунтованою теорією професійного циклу особи. На підставі багаторічного спостереження за спеціалістами у різних сферах D. Super заявив про те, що під час професійної діяльності в особи утворюються стійкі особистісні властивості, що зумовлюються наявним досвідом роботи й віковими якостями. Так, D. Super та M. Bahn вважають, що професійний шлях особи складається з п'яти основних етапів, головним сенсом котрих є генерування і розвиток професійної «Я-концепції» особистості, а саме: 1) «зростання» (від народження до 14 років); 2) «дослідження» (від 15 до 24 років); 3) «зміцнення кар'єри» (від 25 до 44 років); 4) «збереження досягнутого» (від 45 до 64 років); 5) «професійного спаду» (після 65 років) (D. Super, M. Bahn).

C. Maslach, D. Super, J. McConnell вважали, що «траєкторію професіогенезу фахівця» в рамках однієї професії слід визначати у термінах стагнуючого та ламаного видів. Так, на їх думку, стагнуючому видові професіогенезу є характерний пришвидшений рівень професійного розвитку на початковій стадії опанування професією, водночас із наступною стагнацією та регресом. На завершальному етапі професіогенезу трапляються форсований розвиток професійної деформації, деструкції, втрата особою професійної ідентифікації та інш. Власне на цьому етапі професійна діяльність мусить поступитися для інших соціально корисних видів професійної діяльності. Ламаному типові професіогенезу приманний сходоподібний, негармонійний особистісний та професійний розвиток, який сприяє досягненню вимріяних вершин та постійно супроводжується особистісними кризами й конфліктами.

Сучасними вітчизняними науковцями в контексті аналізу загальнонаукових тенденцій дослідження проблемних питань стосовно професійного розвитку особистості дуже часто використовується

власне поняття «професіогенез» (Т. Гура, О. Зарічанський, О. Євдокімова, В. Сокуренко, В. Рибалка, А. Ткаченко, Г. Яворська та ін.).

Ґрунтовний аналіз наукових теорій професіогенезу у вітчизняній психології засвідчує методологічну єдність значної низки наукових підходів стосовно професійного зростання особистості. Так, певні різночитання мають місце стосовно концентрації наукових розвідок щодо форм професіогенезу, а саме: одні учені більшу увагу приділяють процесу професіоналізації (Н. В. Чепелєва та ін.), інші науковці акцентують увагу на особистісно-професійному розвиткові (Н. Шевченко, Г. Яворська та ін.), треті – зосереджуються на професійному становленні спеціаліста (Ж. Вірна, Т. Гура, Д. Швець та ін.).

Наприкінці ХХ сторіччя професіогенез аналізувався як невпинний процес, якому притаманний лінійний характер зростання. Себто сам процес професіогенезу особистості сприймався як повільний, безконфліктний та некризовий у рамках однієї професії: реалізовуючи власну професійну діяльність, особа поступово оволодіває якостями професіонала, здобуває нові професійно значущі риси, рівень її професійної майстерності зростає від репродуктивного ступеня діяльності до ступеня професійної зрілості.

Нині у межах зазначеного підходу професіогенез позиціонується як формування професійної компетентності, опанування засобами та алгоритмами вирішення поставлених професійних завдань. В. Андрієвська, А. Васильченко, О. Зарецька, Т. Титаренко, М. Смульсон, Н. Чепелєва акцентують увагу на тому, що відповідно до будь-якої діяльності можна виокремити певні риси особистості, які характеризуються «професійно важливими» в певній галузі. Однак відсутнє чітке визначення тих рис особистості, які мають бути провідними в тій чи іншій професійній діяльності, а особистість розглядається диференційовано, поза врахуванням цілісності психіки.

У контексті особистісного та професійного розвитку спеціаліста, траєкторія професіогенезу характеризується циклічністю, в основі якої – процес ідентифікації особистості власне у професійній галузі (професійна ідентичність). Водночас *професіогенез здійснюється за умовними напрямками*, а саме:

1) утворення в особи внутрішніх прийомів професійної діяльності;

2) оволодіння індивідом зовнішніх прийомів професійної діяльності. Разом з тим має місце й зворотна, негативна сторона професіогенезу – «професійний маргіналізм», під яким слід розуміти особистісну позицію непричетності, ментальної неприналежності

до соціально прийнятної професійної моралі, чи, навпаки, зарахування себе до прийнятної моралі в іншому професійному або непрофесійному соціумі.

Г. Яворська у своїх наукових розвідках, акцентуючи увагу на взаємному впливі особистісного та професійного розвитку, зазначає про особистісний позитивний і негативний професіогенез. *Особистісний позитивний професіогенез* має місце при відповідності професії особистісним структурам, що сприяє досягненню успіхів, майстерності в професійній діяльності, підсиленню мотивації особистого розвитку, творчому розвитку і саморозвитку особистості. Внаслідок позитивного професіогенезу відбувається підсилення особистісних структур, формується професійний тип особистості з характерною манерою діяльності, поведінки, спілкування, інтересами, позиціями, що дедалі більш надійно й успішно виконує професійні обов'язки, має стабільно високі досягнення. *Негативний професіогенез* виникає через невідповідність особистості професії, в результаті чого особистість «згасає», деформується. Такий фахівець характеризується поведінковими ускладненнями, роздратованістю, конфліктністю; в нього виникає професійна обмеженість, упередженість, нечутливість до інших сфер, окрім професійної діяльності. При цьому зі збільшенням інтенсивності і тривалості професійних занять особистісна деформація зазвичай зростає.

Таким чином, *теорія особистісного та професійного розвитку наголошує, що динаміка, процесуальність професіогенезу є зумовленою передусім*:

1) формуванням особи в процесі реалізації професійних завдань;

2) формуванням спеціаліста як суб'єкта професійної діяльності, котрий самостійно та ефективно реалізовує професійні завдання з оптимальними психологічними затратами.

Серед учених, котрі досліджують діяльність співробітників правоохоронної сфери, найпоширенішими є такі розуміння сутності поняття «професіогенез»:

– *професіогнез* – це механізм становлення та розвитку соціальнопрофесійної зрілості працівника, що забезпечуватиме професійну діяльність і особистісну ідентичність (Г. Яворська);

– *професіогенез* – це поступовий, планомірний, багатомірний, безперервний процес професійного розвитку особистості в тріаді «особистість – діяльність – соціум», результатом якого є досягнутий високий рівень професіоналізму та особистісна, соціальна й діяльнісна зрілість фахівця (О. Цільмак);

– *професіогенез* базується на знаннях та вміннях, отриманих протягом навчання, та особистих напрацюваннях і досягненнях на шляху професійного саморозвитку особистості (О. Пасько);

– *професіогенез* правоохоронця виступає системоутворюючим чинником формування його особистісних характеристик як суб'єкта цієї діяльності, а з іншого боку – правоохоронець творить діяльність, вступаючи в активні стосунки з власним досвідом, мотивами, характером, здібностями та продуктами діяльності (О. Кудерміна).

Отож *професіогенез – це еволюційний, цілеспрямований, поліструктурний, невпинний процес поступу і становлення спеціаліста у професійному соціумі, домінуючими показниками якого є базові психологічні властивості, а його результатом – високий ступінь професіоналізму*.

Дослідження професійного шляху особистості у низці наукових розвідок вітчизняних психологів здійснюється із врахуванням: онтогенетичного розвитку особи; її особистих властивостей; місця та функцій навичок і наявних інтересів; утворення суб'єкта професійної діяльності; основних проблем на його життєвому шляху та самовизначення; позиціонування вимог, які висуває професійна діяльність до людини; формування професійної свідомості й самосвідомості.

Категорія професійного розвитку (або професіогенезу) є інтердисциплінарним поняттям, включеним до категоріального ряду теорій, що описують різні за характером і масштабом процеси, пов'язані, з одного боку, із самореалізацією і соціальною адаптацією особистості, з іншого – зі загальним прогресом суспільства, зростанням здатності людства до опанування світом. Будучи в системі семантично близьких варіантів, воно відіграє одночасно організуючу, систематизуючу функції, а також виконує роль своєрідного пізнавального орієнтиру в багатьох галузях гуманітарного знання. В явищі професіогенезу дослідниками виокремлюються і описуються особистісний, діяльнісний, пізнавальний, комунікативний, історичний, соціокультурний, аксіологічний, педагогічний, акмеологічний, прогностичний, етичний, естетичний та інші аспекти (А. Ткаченко).

Результатом професіогенезу є досягнутий рівень професіоналізму:

– набути цього рівня можливо, тільки поступово проходячи всі етапи професійного становлення – від вибору професії до досягнення високої продуктивності та професійної самореалізації (Г. Яворська);

– суб'єкт діяльності послідовно проходить ієрархічні рівні становлення від спеціаліста до експерта, що і є результатом особистого професіогенезу (О. Кудерміна);

– центральним пунктом професіогенезу особистості (розвиток психіки під впливом професії) є феномен компетентності, що розуміють як спроможність особи кваліфіковано виконувати професійні функції (О. Цільмак).

Більшість зарубіжних учених сутність професійного розвитку позиціонують власне як інтеграцію двох процесів, таких як:

1) розвій особистості в контексті онтогенезу, тобто впродовж усього життєвого шляху;

2) процес професіоналізації особистості з моменту професійного самовизначення аж до закінчення трудової діяльності.

Відмінною ознакою зарубіжних концепцій є власне розвідка найбільш продуктивних й універсальних властивостей особистості, котрі сприяють професійному і водночас кар'єрному розвитку людини.

Сучасні вітчизняні науковці стосовно тлумачення природи психогенетичної концепції схиляються до думки, що професіоналізацію слушно трактувати власне як умову антропогенезу, як спосіб розвитку людини в онтогенезі, як форму її соціалізації.

Так, *теорія професіогенезу здійснює* опис: 1) характеру, властивостей й психологічного змісту процесу взаємодії особи; 2) соціуму та держави в контексті професійної діяльності, позиціонуючи усі форми, котрі зароджувалися історично; 3) інформаційні та психологічні механізми й закономірності, котрі обумовлюють розвиток особистості, суспільний й науково-технічний поступ. Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що в контексті історичного розвитку соціуму постійно відбувалося удосконалення та розширення поглядів учених стосовно різноманітних засад розвитку людини у професійній діяльності. Підґрунтям щодо їх розмежування є власне розгляд основних питань щодо становлення й генерування сучасного спеціаліста в контексті послідовної акумуляції знань і досвіду стосовно потреби у трудовому вихованні та професійній підготовці юнаків та юнок для певного ремесла у стародавні часи, до формулювання зазначеного аспекту розвитку людини власне як невіддільної складової системного, неперервного процесу розвитку особистого потенціалу у професійному середовищі, який триває з часу обрання певної професії та закінчується тоді, коли особа завершує професійну діяльність.

2. Поняття, принципи і завдання професійної підготовки працівників правоохоронних органів у сучасних умовах

Проведення адміністративної реформи, формування на сучасних засадах механізму держави та державного апарату, розвиток державної служби органічно пов'язані з професійною підготовкою кадрів, якісним удосконаленням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Становлення державної служби в органах, структурах та підрозділах правоохоронних органів безпосередньо залежить від удосконалення системи професійного навчання поліцейських. Водночас реальність така, що становлення самої державної служби в правоохоронних органах та удосконалення системи підготовки її персоналу відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. Адже ефективне функціонування системи відповідного безперервного професійного навчання працівників правоохоронних органів є нагальною проблемою та важливим фактором зміцнення суспільного правопорядку, становлення демократичної, соціальної, правової держави з соціально-орієнтованою ринковою економікою. Разом з цим варто пам'ятати, що в розробці засад розвитку професійної підготовки поліцейських, структур та підрозділів правоохоронних органів неможливо обмежуватись тільки рішенням поточних завдань. Стратегія професійного навчання кадрів – стратегія майбутнього держави. Визначення потреб у кадрах (кількісного та якісного – за спеціальностями та кваліфікацією) обумовлено передусім станом і прогнозом розвитку соціально-економічних і політичних процесів, рівнем розвитку виробничих сил, завданнями управління, тими пріоритетами, на які націлено суспільство. Все це потребує повсякденної копіткої роботи. Але очікуваний результат вартий того. Ускладнення завдань соціально-економічного розвитку суспільства, зростання злочинності, збільшення навантаження на особовий склад призводять до збільшення обсягу роботи щодо кадрового забезпечення органів внутрішніх справ, зростання її складності. Від того, наскільки кваліфіковано вона виконується, значною мірою залежать кінцеві результати всієї оперативно-службової діяльності.

Реформування українського суспільства, перехід до демократичних форм правління, поступова децентралізація державних функцій за умов політичної і соціально-економічної нестабільності, зростання кримінальної активності в країні та прояву

у злочинності таких рис, як агресивність, цинізм та жорстокість, ставлять нагальне питання щодо високоякісної професійної підготовки кадрового корпусу органів внутрішніх справ. Кадри – це обличчя влади, особливий інструмент ефективного і послідового здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави. Від професійної компетентності та діловитості кадрів, їх прогресивних орієнтирів і моралі, активності, здорового прагнення до самовдосконалення та службового зростання неабияк залежать динамізм та результати здійснюваних перетворень. Це особливо потрібно підкреслити зараз, коли кадрова ситуація в органах, структурах та підрозділах правоохоронних органів характеризується як кризова, коли в роботі з персоналом відсутні системність і наукова обґрунтованість, що є однією з причин професійної деформації правоохоронців. Нині щораз гостріше постає потреба опанування сучасними технологіями професійного і посадового розвитку особового складу. Падіння виробництва, глибоке розшарування суспільства на класи, збільшення кількості безробітних та інші фактори завели нашу державу у глухий кут, внаслідок чого різко загострилась криміногенна обстановка. Населення залякане замовними і безмотивованими вбивствами, організованими злочинними угрупованнями, контролем кримінальних структур усіх сфер нашого життя, корумпованими зв'язками частини працівників правоохоронних органів зі злочинними елементами. За такого стану більшість постраждалих надають перевагу тому, щоби взагалі не звертатись до органів внутрішніх справ і правосуддя, бо не вірять в їхню ефективність, а також у те, що справедливість візьме гору. Вони побоюються, що в разі звернення до правоохоронних органів їм стане ще гірше. Саме тому актуальним вважається питання підготовки кадрів з новим мисленням для системи правоохоронних органів, які не були б вихованні на негативних пережитках, володіли новим світоглядом і не уникали боротьби з організованою злочинністю.

Освіті ще з часів Сократа, Платона й Аристотеля відводилася роль домінуючої детермінанти розвитку суспільства, якій притаманна соціальна функція – готувати освічених людей, спроможних покращувати якість життя. Тому питання первинної професійної підготовки, зокрема у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, післядипломної освіти персоналу для Національної поліції України є вкрай актуальним.

Проблема вдосконалення професійно-психологічної підготовки кадрів Національної поліції України є особливо нагальною, з огляду на суспільно значиму спрямованість на забезпечення

законності й правопорядку, а також ризиконебезпечний і екстремальний характер їх діяльності, так і постійно зростаючий рівень складності умов і чинників, що супроводжують соціальні зміни, надто в умовах воєнного стану. Високі вимоги, що пред'являються до рівня професіоналізму названих фахівців, потребують цілеспрямованого розвитку особистісних і професійних якостей, майстерного володіння системою теоретичних і прикладних знань, уміння застосовувати їх на практиці за будь-яких умов незалежно від специфіки їхньої діяльності. Потреба у професійно-посадовому розвитку персоналу правоохоронних органів має не абстрактний, а суто конкретний характер і обумовлена реальними факторами. По-перше, професійно-посадовий розвиток особового складу детермінований ускладненням змісту праці і служби в правоохоронних органах. Вочевидь, професіоналізація державної служби в органах, структурах та підрозділах поліції як соціально-організаційне явище, зумовлена якісними і кількісними змінами у змісті та характері праці і пояснюється виникненням нових професій та спеціальностей, професійного лексикону, професійних спільнот, технологій включення людини в професійну діяльність, становлення й розвитку її як професіонала правоохоронної справи. У понятті «професіоналізація» відбиваються якісні зміни, яких зазнають об'єктивовані форми праці (посади, робочі місця, вимоги до людини, її здібностей). Воно розкриває міру зрілості різновидів суспільної практики як професійних видів праці, тобто таких, для виконання яких потрібні спеціально сформовані у людини якості – професійні здібності. У змісті поняття «професіоналізація» віддзеркалюються і зміни, що відбуваються у людини в процесі підготовки її до професійної діяльності, а також під час виконання нею спеціальних операцій (прийомів, дій, рухів), обов'язків, особливостей її поведінки в певних умовах праці.

Окрім того, професійно-посадовий розвиток персоналу обумовлений структурою мотивації правоохоронців. Наприклад, одні правоохоронці прагнуть реалізувати себе у правоохоронній діяльності держави. Інші бачать у цій службі найбільш вдалий спосіб посісти достойне місце у суспільстві. Треті вбачають можливість вирішити свої матеріальні проблеми, встановити зв'язки з корисними для життя людьми. Означені мотиви виступають рушійними силами і у професійно-посадовому розвитку правоохоронців, їх не слід скидати з рахунків.

Далі, професійно-посадовий розвиток персоналу правоохоронних органів обумовлений тимчасовими обмеженнями циклу активного професійного життя людини і постійною потребою органів, структур та підрозділів забезпечувати свій розвиток.

Адже інтенсивність, ритмічність, темпи розвитку будь-якої організації і суспільства у цілому залежать не лише від постійного припливу людей, здатних заміщати посади в організаційній структурі, але й від можливості зробити роботу краще, ніж виконували її попередники, збільшити особистий професійний досвід, а відтак і досвід організації. Темпи зростання професійного досвіду персоналу органів, структур та підрозділів правоохоронних органів поліції – це найважливіший фактор її стабільного та динамічного розвитку. Ігнорування цих обставин негативно відбивається на результатах правоохоронної і правозабезпечувальної діяльності, правосвідомості громадян та й загалом якості суспільного розвитку.

З прийняттям Закону України «Про Національну поліцію» було розпочато якісно новий етап реформування МВС України. Результат запланованих реформ багато в чому залежить від якості професійного навчання поліцейських, готовності їх до несення служби в практичних підрозділах. Саме тому реформування системи Міністерства внутрішніх справ передбачає відповідні зміни в діяльності відомчих закладів вищої освіти. На сучасному етапі розвитку Української держави постала об'єктивна необхідність перегляду значної кількості існуючих уявлень про завдання, форми і методи національної освіти взагалі і системи професійного навчання поліцейських зокрема. У попередні періоди історії порівняно повільна еволюція становлення людини, суспільства, виробництва зумовили відносну постійність структури та змісту освіти. Домінувала концепція освіти, за якою набуті людиною знання і вміння зберігали свою вартісну цінність упродовж всього її життя – «освіта на все життя». У наш час безперервна освіта є відповіддю на виклик, який кидає нам світ, де зміни відбуваються надто швидко, і це спонукає до потреби змінити формулювання «освіта на все життя» на нове – «освіта крізь усе життя».

Теперішня складність завдань, що вирішується Національною поліцією України (ст. 2 Закону України «Про Національну поліцію»), насамперед у протидії злочинності, котра стає дедалі поширенішою і небезпечнішою, забезпечення публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, надання послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій, зокрема повномасштабного вторгнення росії, потребують такої допомоги, винятково важкі умови, в яких ведеться ця робота, вимагають постійного зростання професіоналізму кадрів поліцейських, високого рівня наукового забезпечення процесів їхньої підготовки та практичної діяльності.

Практичний досвід дає підстави стверджувати, що до домінантних проблем відомчої освіти слід віднести: неякісний відбір абітурієнтів до вступу у ЗВО МВС України, низький зворотний зв'язкою між комплектуючими підрозділами та закладами освіти, неготовність випускників до виконання покладених на них обов'язків, використання викладачами застарілих методів викладання і т. ін.

Реалії сьогодення засвідчують, що нині вкрай актуальним є питання вирішення питання пошуку шляхів покращення діяльності правоохоронних органів та якості підготовки поліцейських нової генерації. Очевидним є те, що цей процес може бути успішним лише тоді, коли уся наукова спільнота долучиться до осмислення всіх проблем, які існують в системі МВС України, та напрацює рекомендації для їхньої діяльності. Апріорі зрозуміло, що вивчення зарубіжного досвіду сприятиме вирішенню таких важливих питань, як організація підготовки поліцейських, зміна вектора державного управління у сфері забезпечення правопорядку та законності, захист прав і свобод людини і громадянина.

Найважливішу роль у справі професійного навчання, професійнопосадового розвитку працівників правоохоронних органів з метою підготовки персоналу до успішного виконання поставлених перед ними завдань відіграє відомча система освіти Міністерства внутрішніх справ України. Як слушно зазначають науковці, одержати високі результати в управлінні організацією можливо лише у випадку, якщо люди, якими ви керуєте, володіють знаннями, уміннями та відповідним настроєм, необхідним для того, щоб їхні зусилля були ефективними й результативними. Коли такі люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, який забезпечує розвиток їхніх навичок і установок, необхідних для якнайкращого виконання роботи. Навчання не уявляється чимось зовнішнім щодо основної функції організації, навпаки, воно відіграє інтегруючу роль у досягненні організацією основних стратегічних цілей. Адже практично кожна організація функціонує в мінливих умовах, вміння й знання людей, потрібні у діяльності, також змінюються. Освіта і навчання у наші дні повинні бути безперервними. По суті, таку роль в правоохоронних органах покликана і має виконувати багаторівнева система відомчої освіти. Те, що ця система освіти складається з декількох рівнів, цілком узгоджується з принципами світової і національної освітньої парадигми, відповідає сучасній практиці підготовки працівників в різних галузях і сферах суспільного господарства. Професійна підготовка здійснюється з метою одержання певної професії або спеціальності тим чи іншим працівником і обов'язково передбачає різні рівні підготовки.

Своєю появою і розвитком концепція безперервної освіти завдячує міжнародному співробітництву в рамках Організації Об'єднаних Націй, завдяки якому дослідники з різних країн змогли налагодити обмін ідеями і національним досвідом. Одна з основних цілей безперервної освіти – розширення та урізноманітнення освітніх послуг, які доповнюють шкільну або вузівську освіту. Цим визнається недостатність або нездатність базової освітньої системи навчити людину всьому, що їй доведеться робити протягом життя. Безперервна освіта має ще декілька синонімів, наприклад, перманентна (*permanent*), прижиттєва (*lifelong*), освіта дорослих, оскільки йдеться про різні форми перепідготовки, підвищення кваліфікації та рівня осіб, які перевищили звичайний вік базового навчання.

Реформа галузевої освіти у ЗВО МВС України та функціонування національних поліцейських систем має, безумовно, відбуватися із врахуванням передового зарубіжного досвіду, позаяк, не зважаючи на відмінність у політичних, правових, культурних традиціях, менталітету, поліцейські в європейських країнах та США розв'язують ідентичні проблеми щодо надання поліцейських послуг у забезпеченні публічної безпеки і порядку, охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, сучасним викликам і загрозам, злочинам терористичного й транснаціонального характеру, нерідко об'єднуючи зусилля на міждержавному рівні.

Слід наголосити увагу й на тому, що у провідних європейських країнах реформи поліцейської діяльності зазвичай здійснювалися в контексті реалізації адміністративної реформи державного управління. Тому дослідження, запозичення зарубіжного досвіду, застосування єдиних уніфікованих стандартів поліцейської підготовки є вкрай необхідним для імплементації його у вітчизняний досвід.

Завдяки різним мікро- і макросоціальним детермінантам у Європі сформувалися різні моделі підготовки поліцейської освіти, а саме:

– **німецька**, яка передбачає обов'язкове проходження практики й підвищення кваліфікації перед призначенням на вищу посаду. Навчання поліцейського за німецькою моделлю підготовки на всіх трьох рівнях назагал триває 7,5 років;

– **французька**, яка у своїй концепції використовує централізований принцип управління освітою. Тривалість навчання – 4,5 років;

– **британська**, яка у своїй концепції використовує децентралізований принцип управління освітою. Цій системі притаманно надання поліцейському лишень вузької спеціалізації.

У зарубіжних країнах робляться спроби впровадження в національні системи освіти нетрадиційних навчальних закладів

і видів навчання, які доповнюють базову (шкільну і вузівську) освіту, що відрізняються організацією і методами навчання. Це, зокрема, неформальні курси, школи, програми навчання і підвищення кваліфікації при існуючих навчальних закладах. Одним із напрямів виявилось створення нетрадиційних навчальних закладів: «університетів без стін», «шкіл гнучкого навчання» тощо. Відомими прикладами є досвід функціонування: Відкритого університету у Великобританії, організованого таким чином, що підготовка там еквівалентна університетській освіті і ведеться методами, розрахованими на специфічний контингент студентів без відриву від виробництва; Поліцейського коледжу в м. Бремсхіл (Великобританія), де основою навчання є система короткочасних тренінгів, на яких поліцейські різних рангів постійно підвищують свою кваліфікацію.

Так, у країнах Євросоюзу підготовка поліцейських здійснюється на базі відомчих навчальних закладах трьох рівнів. На першому рівні поліцейські отримують знання із загального, спеціалізованого та завершального курсів, після чого складають іспити на заміщення вакантної посади молодшого складу поліції. Випускники першого рівня отримують атестат про середню поліцейську освіту. На другому рівні підготовка поліцейських провадиться у вищих школах поліції, по завершенні якої випускники отримують диплом про вищу поліцейську освіту, який надає їм право обіймати посади середнього складу поліції. На третьому рівні здійснюється підготовка старшого складу поліції в провідній поліцейській академії з видачою сертифіката про вищу поліцейську управлінську освіту.

Цікавим і слушним є досвід країн учасниць ЄС, а саме те, що в 11 з 27 країн випускники поліцейських закладів освіти першого і другого рівнів отримують освіту, що еквівалентна до відповідної освіти цивільних вишів. Позаяк поліцейські заклади освіти усіх трьох рівнів держав ЄС інтегровані до Болонського процесу, тому всі випускники мають можливість обіймати посаду поліцейського не лише на батьківщині, але й за бажання у будь-якій країні Євросоюзу, а також займати посади в цивільних структурах своєї країни або іншої держави ЄС.

Високий професіоналізм працівників поліції країн ЄС досягається не лише завдяки якісній, професійній підготовці у фахових навчальних спеціалізованих закладах освіти. Так, поліцейський у Великобританії, Франції, Бельгії, Німеччини та інших країн повинен покращувати свій професійний рівень протягом усієї діяльності, адже від цього залежить його просування по ієрархічній драбині, присвоєння офіцерського чину, грошове утримання, пакет соціальних пільг

і т. ін. Навчання у поліцейських закладах надає їм не лише специфічні знання та навички, а формують у поліцейського позитивну мотивацію до постійного самовдосконалення, зокрема шляхом самоосвіти.

Поліцейські багатьох країн активно у практичній діяльності застосовують синтезовану модель тактики боротьби зі злочинністю та участі громадськості у цій діяльності – *Community Policing*, яка є новою філософією діяльності поліції. Модель *Community Policing* передбачає застосування принципу децентралізації структури поліції та перехід її діяльності на проактивну, що передбачає тісну співпрацю з населенням, що, в свою чергу, зміцнює корпоративний імідж поліції та рівень довіри населення до неї.

Взагалі проблемам підвищення кваліфікації і перепідготовки поліцейських та поліцейських менеджерів в усьому світі приділяється величезна увага; у США, наприклад, щорічно виділяються значні кошти з держбюджету. Оцінюючи вплив нових технологій управління, американські дослідники дають такий прогноз зміни вимог до управлінців поліції:

«Їм знадобиться професійна компетентність для розуміння процесів, якими вони повинні управляти. Вони мусять бути здатними оцінити діяльність технічного персоналу, повинні оволодіти комп'ютерною грамотою, тобто вміти користуватись комп'ютером як інформаційною базою, засобом зв'язку і вирішення проблем». Поліцейський управлінець високого рівня, зазначають американські вчені, – це поєднання розуму, енергії, знань, старанності, сміливості і працездатності.

Основною відмінністю американської моделі підготовки поліцейського є те, що на посади поліцейських призначають осіб, які мають певний освітній ступінь. Освіта у відомчих навчальних закладах (поліцейські академії, коледжі, навчальні центри) не вважається дипломованою освітою, позаяк передбачає лише надання спеціальної підготовки поліцейського за відповідним професійним фахом. Вищу ж освіту в США надають лише коледжі й університети, що не є складовою поліцейської системи (подібну модель сьогодні реалізовано в Грузії).

Слід зазначити, що для всіх проаналізованих нами освітніх систем підготовки поліцейських притаманні: *по-перше*, високий професійний рівень викладачів, інструкторів; *по-друге*, якісне методичне забезпечення прикладного спрямування; *по-третє*, раціональний підхід до вивчення дисциплін практичного спрямування, що унеможливлює викладання курсантам предметів, які в нашій системі освітнього процесу відносяться до нормативного блоку;

по-четверте, створюються усі необхідні умови для засвоєння курсантами у стислі терміни знань та умінь (*accomplishments and skills*); *по-п'яте*, застосування широкого спектру практичних (позааудиторних) форм (experiential learning); *по-шосте*, жорсткий контроль за рівнем засвоєння курсантами матеріалу; *по-сьоме*, підвищені вимоги до науково-педагогічних працівників, які обираються лише на конкурсній основі, з обов'язковим урахуванням наявності досвіду практичної діяльності, та його освітньо-кваліфікаційного рівня.

Поліціювання на початку третього тисячоліття висуває нові вимоги до якісного потенціалу правоохоронних органів. Сучасний поліцейський повинен не просто мати високий рівень знань і інтелектуальних здібностей, а й бути готовим до постійного поповнення інформаційного багажу і власного розвитку. Ефективне лідерство, командна робота, вплив на працівників поліцейського підрозділу можливий лише за умови перманентного приросту професійних знань і умінь, збагачення культурного і загальноосвітнього рівня керівника, розвитку загальних, пізнавальних, емоційно-вольових, характерологічних якостей.

Багаторівнева відомча система підготовки до продуктивної праці працівників правоохоронних органів, служб та підрозділів поліції органічно, як підсистема, входить до єдиної державної безперервної освіти. Відомча освіта має бути органічною складовою частиною єдиної державної безперервної освітньої системи України, однак, на відміну від орієнтації на підготовку фахівців широкого профілю, вона спрямована передусім на якісне кадрове забезпечення конкретних напрямків діяльності Національної поліції України. Відомчі заклади освіти Міністерства внутрішніх справ України в сучасних умовах готують широкий діапазон фахівців для своєї системи: слідчих, оперативних працівників, працівників кадрових апаратів, військових юристів, практичних психологів і соціологів, економістів, управлінців тощо. Науку та освітній процес в таких ЗВО треба інтегрувати відповідно до єдиної концепції розвитку національної та відомчої освіти, до створення науково-навчальних комплексів на базі тих ЗВО, де є такі можливості. У сучасних умовах у сфері відомчої освіти науково-навчальними комплексами могли б стати Національний університет внутрішніх справ і Національна академія внутрішніх справ як найбільш потенційні в усіх напрямах діяльності ЗВО МВС. Вирішенню завдання професійної підготовки працівників правоохоронних органів сприятиме «запровадження безперервної ступеневої та рівневої професійної підго- товки, здатної до саморозвитку, такої, що синтезує прогресивний вітчизняний і зарубіжний

досвід та новітні наукові досягнення. Ступенева підготовка кадрів Міністерства внутрішніх справ України забезпечує широкі можливості освіти в задоволені професійних потреб особи та суспільства, підвищенні соціальної значущості, престижу фундаментальних знань у своїй галузі діяльності з урахуванням взаємозв'язку усіх видів навчання. Вона повинна базуватися на інтегрованих навчальних планах, типових навчальних програмах. Це дасть змогу мобільно використовувати власні резерви освітніх закладів системи МВС, створити умови для кадрового самозабезпечення. Зміст освіти у відомчих навчальних закладах має, в першу чергу, забезпечувати виконання єдиних вимог щодо оволодіння фундаментальними знаннями фахівцями відповідних кваліфікаційних рівнів. Вони мають право формувати і свої науково-педагогічні концепції, моделювати навчально-виховний процес, але це не повинно призводити до зниження якості підготовки спеціалістів».

Отже, відомча система підготовки працівників правоохоронних органів має свою цільову спрямованість, зміст та характерні риси. Вона виступає як єдина система освітньої діяльності з єдиними вимогами щодо формування змісту навчання, з мережею навчальних закладів, визначених у встановленому порядку та з власною системою управління. Сьогодні становлення цієї системи одночасно проходить у двох напрямах. По-перше, розвиток системи професійної підготовки Міністерства внутрішніх справ йде шляхом впровадження системності в професійно-освітній процес на базі реалізації єдиної державної політики у сфері правоохоронної державної служби через визначення структури та змісту професійної діяльності правоохоронців, професійно-кваліфікаційних характеристик посад органів, служб та підрозділів правоохоронних підрозділів, цілей, пріоритетів і принципів відповідного професійного навчання, введення єдиних державних стандартів професійного розвитку та критеріїв оцінки їх досягнення з урахуванням різноманітності термінів, форм і методів навчання.

Саме це має надати системі відомчого професійного навчання визначеності, цілісності, забезпечить безперервність і послідовність освітньо-виховного процесу. По-друге, становлення системи професійної підготовки Міністерства внутрішніх справ України йде також по лінії зміцнення керованості діяльності системи, інтеграції, взаємозв'язку та координованості дій всіх навчальних закладів, що здійснюють освітню діяльність у сфері професійного розвитку особового складу органів, структур та підрозділів правоохоронних органів.

У науці ще не визначено єдиної точки зору щодо змісту поняття «підвищення кваліфікації». Деякі науковці розглядають це поняття як процес навчання керівників та спеціалістів в інститутах, на факультетах і курсах підвищення кваліфікації з метою оновлення й поповнення їхніх знань відповідно до вимог науково-технічного прогресу і завдань підвищення ефективності виробництва.

Запорукою успішного виконання трудових обов'язків є систематичне підвищення своєї ділової (виробничої) кваліфікації. Тому значна роль в цьому відводиться саме роботодавцю, котрий зобов'язаний створювати умови для зростання продуктивності праці шляхом впровадження новітніх досягнень науки, техніки та наукової організації праці; організовувати та впроваджувати передові прийоми і методи праці, раціональні форми її розподілу й кооперації, удосконалювати організацію і обслуговування робочих місць; механізувати важкі й трудомісткі роботи. Підвищення кваліфікації – це безперервний процес формування знань та вмінь, перш за все, керівного складу і спеціалістів. А він залежить від часу, умов їх праці й характеризується відповідними якісними змінами.

Тимчасом вважаємо найбільш вдалим поняття, яке наводиться в п. 3 Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: «Службова підготовка – система заходів, спрямованих на закріплення та оновлення необхідних знань, умінь та навичок працівника поліції з урахуванням специфіки та профілю його службової діяльності». У цьому документі справедливо відзначається, що одна з суттєвих особливостей, що відрізняє службову підготовку від традиційного освітнього процесу, полягає у необхідності не тільки навчати зрілих людей, але й переучувати їх, тобто долати сформовані стереотипи. У процесі підготовки нові відомості далеко не завжди сприймаються як непорушні істини, навіть якщо вони підкріплені фактами успішного їх застосування на практиці. У ситуації, що виникає, життєвий та професійний досвід спеціаліста, на який він спирається, стає бар'єром для сприйняття нового. Він заздалегідь переконаний, що нічого нового йому не повідомлять, тому інтерес до предмета не пробуджується, а відтак і нова інформація не сприймається.

У період прискорення науково-технічного прогресу підвищення кваліфікації є елементарною і необхідною вимогою щодо забезпечення готовності працівника до виконання своїх службово-трудових обов'язків. Як відомо, підвищення кваліфікації правоохоронних органів входить до предмета трудового права: тобто виникає в процесі реалізації службово-трудових відносин, має загальний з ними

єдиний метод правового регулювання і суб'єктний склад та здійснюється в умовах включення поліцейського до колективу правоохоронних органів, підпорядкованості внутрішньому службово-трудовому розпорядку. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення кваліфікації обумовлено наявністю службово-трудових відносин, скеровано на їх «обслуговування», а тому входить до сфери дії трудового права.

У результаті підвищення кваліфікації реалізується як право на освіту, а в результаті трудових відносин – як право на працю. Скажімо, у ст. 47 Закону України «Про освіту» визнано, що підвищення кваліфікації, як-от післядипломна освіта, покликано забезпечити поглиблення професійних знань, вмінь за спеціальністю, професією.

Так, право працівників на професійну підготовку і підвищення кваліфікації закріплено в ст. 2 КЗпП України. Своєю чергою, за ст. 10 Закону України «Про державну службу», за Положенням про організацію службової підготовки працівників Національної поліції, працівники правоохоронних органів, так як і державні службовці, зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію. Для цього їм мають бути створені відповідні умови (ч. 1 ст. 29 Закону «Про державну службу» та п. 1 Положення).

Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі (ч. 2 ст. 29 Закону «Про державну службу») та присвоєння чергових спеціальних звань.

Стаття 1 Закону України «Про державну службу» визначає державну службу як «публічну, професійно, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави». Статтею 48 цього правового акта визначено, що державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти. Ст. 49 Закону України «Про Національну поліцію» вказує, що на службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою.

2. Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських та кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України.

3. Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров'я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи у випадках, визначених частиною другою статті 61 цього Закону, а також особи які:

1) відмовляються від взяття на себе зобов'язань дотримуватися обмежень та/або від складання Присяги поліцейського, визначених законом;

2) особи, які звільнені або мали бути звільнені з посад на підставі Закону України «Про очищення влади». Таким чином, чинне законодавство про проходження державної служби працівниками поліції, як обов'язкову умову обіймання окремих посад, передбачає певний освітній рівень працівників поліції. Досягнення певного освітнього рівня можливе лише у процесі навчання. «Навчання у сучасному розумінні – це будь-яке заплановане вдосконалення поведінки того, хто вчиться, на основі нових знань, поглядів, цінностей, вмінь, навичок тощо». Якщо виходити з цих положень, то система навчання працівників повинна вирішувати такі загальні завдання:

– здійснювати підготовку працівників поліції з метою отримання особою нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (спеціаліст, магістр) за спеціальністю, спрямованою на професійну діяльність в органах, структурах та підрозділах поліції. Причому під підготовкою працівника необхідно розуміти навчання і особи, яка вже перебуває на практичній роботі, і особи, котра цілеспрямовано готується до державної служби;

– перепідготовку працівників поліції з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність у сфері захисту прав, свобод та законних інтересів суб'єктів правовідносин;

– підвищення кваліфікації працівників органів, структур та підрозділів поліції як навчання, спрямованого на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної правоохоронно-управлінської культури, що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціальностей на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації – провідні елементи в процесі реалізації кадрової політики будь-якої соціальної системи. У свою чергу, ці елементи утворюють спеціалізовані підсистеми – різного роду навчальні заклади й підрозділи підготовки та підвищення кваліфікації, а також функціональні суб'єкти управління ними. З огляду на це можна висновувати, що відомча система освіти Міністерства внутрішніх справ становить повноцінну й самодостатню підсистему національної освіти, спроможну найкращим чином підготувати осіб рядового і начальницького складу до виконання своїх посадових обов'язків у сфері правоохоронної діяльності. Водночас ця система освіти безпосередньо стосується

кадрової політики, здійснюваної в органах, структурах та підрозділах поліції. Такий підхід до розуміння взаємозв'язку освіти та кадрової політики знайшов відображення і в сучасній науковій літературі. Так, колектив авторів під керівництвом Ю. О. Тихомирова вважає, що «система підготовки кадрів пов'язана не лише з системою освіти у цілому, але й з кадровою політикою і здійснює суттєвий вплив на розвиток та удосконалення управління народним господарством країни». На загальносоціологічному рівні існує також взаємозв'язок між гальмуванням суспільного розвитку та сучасною організацією кадрового механізму. Характерною в цьому плані є думка, що «поміж рівнем освіти і умовами його використання не повинні допускатись диспропорції, які призводять до зниження продуктивності праці, плинності кадрів, незадоволеності працею».

Отже, можна зробити висновок, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів у Міністерстві внутрішніх справ України є частиною кадрової політики держави, що реалізується в системі органів, служб та підрозділів Національної поліції України. Така система підготовки персоналу для Національної поліції України, що є безперервною за своєю природою і сутністю, не тільки готує спеціалістів для подальшого їх використання у практичній правоохоронній діяльності, але й є постійною складовою системи роботи з кадрами протягом усього професійного життя конкретної генерації кадрів. Тобто необхідно зрозуміти і визнати не лише «статику» елементу підготовки кадрів, але й його «динаміку». Система безперервної освіти повинна стати елементом, не підфункцією кадрової функції, але збагатити останню, злитись з нею в єдине ціле. Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів та реальне проходження служби в Національній поліції України є не просто взаємопов'язаними між собою системами, а двома сторонами безперервного розвитку працівників поліції.

Важливою передумовою професійної підготовки працівників правоохоронних органів є, як вже зазначалось вище, її безперервність. Провідна ідея концепції безперервної освіти полягає в потребі забезпечення всебічного розвитку особистості протягом усього періоду життєдіяльності в межах відповідно організованої системи безперервної освіти та використання персоналу. В такий спосіб концепція безперервної освіти вирішує важливе теоретичне питання про співвідношення двох основних функцій освіти – соціальної і економічної, констатуючи, що відтворення розвинутої особистості становить головну мету діяльності системи освіти і лише на такій підставі вирішуються усі інші завдання.

Втілення ж професійного потенціалу є вагомою складовою процесу формування людської особистості. В такому випадку завдання полягає у висуненні як провідної не прагматичної мети підготовки спеціаліста, а мети формування особистості, здатної до саморозвитку в процесі навчання спеціаліста. Отже, принцип безперервності не вичерпується лише систематичним поповненням знань, удосконаленням умінь і навичок, а також уявленням про освіту, що не припиняється з приходом людини у сферу самостійної трудової діяльності. Безперервність у цьому разі не слід розуміти буквально, тому що в принципі у безперервності віддзеркалений головний орієнтир удосконалення системи освіти – досягнення цілісності освітянського процесу, інтегрованості усіх його етапів і шаблонів.

Однак розкриття змісту принципу безперервності освіти не обмежується тільки організаційними моментами. Він повинен вирішувати надзавдання безперервної освіти – інтенсифікувати процес розвитку особистості, надати йому цілісного, вихідного характеру.

На підставі цілей і таких принципів безперервної освіти, як безперервність, інтегративність, цілісність, а також з урахуванням специфіки відомчої системи підготовки кадрів Міністерства внутрішніх справ України, можна визначити загальні вимоги безпосередньо до організації і функціонування останньої. Це сприятиме перш за все: якісному зростанню відомчої системи загалом; більшій гнучкості та динамічності системи підготовки на основі цілісності освітянського процесу; організації в достатній кількості таких видів і форм освітянських установ, у межах яких кожному спеціалісту буде надана можливість одержувати потрібні йому знання; нормативному врегулюванню взаємодії освітньої і практичної діяльності; всебічному розвитку навичок самостійного набуття знань; виробленню у курсантів та слухачів відомчих закладів освіти орієнтації на постійне навчання протягом усього життя; підготовці їх до діяльності, пов'язаної з постановкою і вирішенням проблем. Звісно, реалізація цих вимог повинна забезпечити систему підготовки персоналу для органів, служб та підрозділів правоохоронних органів, можливість охопити усі рівні, види і форми навчання та мати самостійні підсис- теми, здатні надати базові знання і потім відслідковувати, прогнозувати й забезпечувати їх своєчасне поповнення відповідно до змінених професійних вимог. Розгляд явища «безперервна професійна підготовка працівників правоохоронних органів» у такому ракурсі дозволяє трактувати його як цілеспрямований, здійснюваний протягом усієї службової діяльності безперервний процес набуття і засвоєння знань у межах відповідного рівня професійної освіти

або досягнення працівниками поліції вищого освітянського рівня в інтересах служби.

Стандарти, параметри професійної підготовки працівників правоохоронних органів повинні мати чіткі ознаки, і бажано, щоб вони були визначені нормативно. Це надасть відомчій системі підготовки персоналу легітимний, цілеспрямований характер. Об'єктивність критеріїв системи професійної підготовки визначається рівнем професійної придатності працівників до виконання тих чи інших посадових обов'язків. Під **професійною придатністю** розуміють наявність професійно важливих якостей та властивостей, до сукупності яких входять індивідуальні властивості людини, що визначають особливість її сприйняття, увагу, інтелект, її емоційні та вольові якості, знання, вміння, навички. Визначальною ознакою професійної придатності людини є її здатність виконувати професійну діяльність. Професійна придатність поліцейських виражається у їх спроможності виконувати відповідні професійні обов'язки. Ситуація ускладнюється тим, що до працівників органів, служб та підрозділів НП України ставляться, окрім загальних, ще й специфічні вимоги. Наприклад, з-поміж завдань, які повинен виконувати слідчий, є також обов'язок розкривати злочини, з приводу яких проводилось попереднє слідство. Щоб виконати це завдання, слідчий повинен знати: предмет і систему кримінального права; провадження за пропозиціями, скаргами, заявами громадян; знання нормативних документів, норм кримінального права тощо. Він мусить також знати, як оформлювати документи за протокольною формою досудової підготовки та вміти оформляти матеріали за кримінальними справами, встановлювати дружні відносини з громадянами, вміти проводити індивідуальні й колективні бесіди з людьми. У кваліфікаційних вимогах до працівників карного розшуку зазначається необхідність уміння будувати оперативно-розшукові версії і перевіряти їх, обирати оптимальні управлінські рішення в екстремальних ситуаціях. Разом з тим загальновідомо, що і слідчі, і працівники карного розшуку, і будь-які інші працівники правоохоронних органів володіють різними здібностями, творчими можливостями та, відповідно, мають різні успіхи в роботі. Відомо й те, що різні професії вимагають від людини певних фізичних і психологічних якостей, не володіючи якими неможливо опанувати певним фахом навіть при наполегливому навчанні. Існує такий мінімум якостей і щодо правоохоронних органів, які необхідно враховувати під час професійного відбору кандидатів на навчання й службу в органи, структури та підрозділи МВС України. Причому слід враховувати, що за особистісно-творчого

підходу до професійного відбору кадрів важливим є не лише з'ясування особистих якостей, але й мотивації, життєвих цілей того чи іншого претендента на роль працівника правоохоронних органів. Саме мотиви, потреба й установки на служіння людям, державі, творче і цілеспрямоване оволодіння майстерністю професії виявляються часто важливішими, ніж природні здібності людини.

Резюмуючи викладене, є сенс виокремити основі напрямки професійного навчання й виховання працівників органів, служб та підрозділів правоохоронних органів:

– специфічно-професійний – це виховання громадянина духом і ділом, виховання патріота та майстра служби, який розуміє роль і місце професіонала-правоохоронця в суспільстві, державі;

– правовий, тобто кожен правоохоронець має бути юристом-практиком, захищаючи закон, повинен володіти правовою культурою, розуміти власне місце у правовій системі;

– духовно-моральний, що означає опанування усією системою моральних аспектів служби;

– культурно-естетичний, тобто виховання знавця і захисника культурної спадщини;

– фізичний, де необхідно оволодіння філософською концепцією сили, тобто виховання не «жорстокої» людини, а захисника прав, свобод та законних інтересів учасників відносин.

Отже, особливості служби зумовлюють найрізноманітніші вимоги до працівників органів, служб та підрозділів Національної поліції України: висока культура, сумлінність, працьовитість, досконале знання дорученої справи, вміння мислити і оперативно діяти в умовах гострого дефіциту часу, мужність, витривалість, здібність переносити можливі тяготи та нестатки, пов'язані зі службою. Разом з тим виникає певна складність та відповідальність процесу організації відбору кадрів для роботи в органах, службах та підрозділах внутрішніх справ. Можна цілком погодитися з відомим висловом: поліцейськими, як і солдатами, не народжуються – ними стають. І становлення фахівця, який діє в урегульованому правовому просторі, має бути організованим та врегульованим процесом з високих позицій професіоналізму.

В межах кожної професії завжди існує низка відносно відособлених функцій, що пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Ці функції та обов'язки є основою виокремлення спеціальностей. Таким чином, кожна професія включає в себе низку спеціальностей. За статистичними даними, в Національній поліції України працюють фахівці більш ніж 1500 спеціальностей.

Отже, система правоохоронних органів, виконуючи складні та багатогранні завдання, потребує значного професійного різноманіття як для виконання цих завдань, так і для забезпечення своєї діяльності. Сучасним органам, службам та підрозділам правоохоронних органів потрібні фахівці широкого профілю: юристи та економісти, спеціалісти з бухгалтерського обліку та аудиту, програмісти та аналітики, соціальні працівники та педагоги, лікарі та представники багатьох інших професій.

Аналогічний підхід до визначення основних вимог до працівників правоохоронних структур спостерігається і у країнах Заходу та США.

Виходячи з того, що поліцейські є службовцями держави, вони повинні відповідати, перш за все, загальним вимогам, які пред'являються до всіх державних службовців: наприклад, мати бездоганну політичну і моральну репутацію, бути громадянином і патріотом своєї країни. Водночас основний обсяг вимог до майбутніх співробітників поліції, враховуючи специфіку служби, має спеціальний характер. Як правило, в країнах Заходу особа, яка поступає на службу в поліцію, мусить відповідати певним вимогам:

– конкретні вікові межі;
– необхідні фізичні дані;
– відповідна загальноосвітня підготовка;
– позитивні підсумки спеціальної перевірки.

Вимоги, що висуваються до кандидатів на посади працівників поліції, доповнюються й підвищуються стосовно командного складу. Професіоналізм у діяльності поліції у західній спеціальній юридичній літературі визначається як сукупність виключних знань і умінь, що дозволяють поліцейським виконувати правоохоронні функції, у тому числі пов'язані із застосуванням безпосереднього фізичного примусу. Поняття професіоналізму у загальному плані розкривається в певних правилах і принципах, які складають «кодекс професійної етики». Цей кодекс встановлює такі вимоги і правила, як пріоритет превенції злочинів і порушень відносно інших завдань поліції. Співробітники поліції повинні безкорисливо служити Закону, а не політичним цілям, і надавати допомогу всім, хто потрапив у біду. Суттєве значення в теорії і практиці поліцейської служби мають стандартні критерії, ознаки професіоналізму працівника:

1) відповідний обсяг знань та інтелектуальний рівень; 2) тривалість і безперервність навчання і підготовки; 3) відповідність виконуваних функцій основним цінностям суспільства; 4) самостійність у прийнятті рішень; 5) відданість роботі; 6) відчуття спільності

з колегами; 7) повага до «кодексу етики». Перелік професійних знань і навичок, якими повинен володіти сучасний поліцейський у західних країнах, надто широкий. Так, співробітник поліції мусить розбиратись у питаннях політики, економіки, географії, демографії, знати іноземні мови й основи загальнонаціонального законодавства і судочинства, досконало знати закони, інструкції і приписи, що регулюють його діяльність, володіти спеціальними знаннями за своєю посадою, вміло застосовувати теоретичні знання на практиці. Працівник поліції повинен вміти надати першу медичну й оперативну психологічну допомогу громадянам, швидко й ефективно встановити контакт з населенням, представниками громадськості і засобів масової інформації, володіти здатністю вмілого втручання та надання допомоги у розв'язанні побутових конфліктів, володіти прийомами затримання та самозахисту, досконало володіти табельною зброєю і спеціальними засобами, добре керувати автомобілем, мотоциклом, мати навички користування усіма видами зв'язку.

З аналізу вітчизняної та зарубіжної практики визначення професійних вимог до працівників правоохоронних органів можна скласти чотирирівневу структуру вимог безпосередньо до правоохоронних органів. До першого рівня слід віднести вимоги, яким має відповідати кандидат на роботу і службу в органах, структурах та підрозділах Національної поліції України. Ці вимоги зумовлюються як загальними (глобальними) цілями діяльності системи правоохоронних органів, так і її загальними особливостями. До другого рівня належать вимоги, які висуваються професією. Оскільки професії системи правоохоронних органів мають різні специфічні завдання, умови та зміст, то й висуваються різні професійні вимоги до спеціалістів. Вимоги третього рівня ставляться до працівника за конкретною спеціальністю. Відповідно, вимоги четвертого рівня висуваються до працівників поліції тією або іншою посадою органів, структур та підрозділів правоохоронних органів.

Викладене з достатньою аргументованістю доводить: під професійною підготовкою працівників правоохоронних органів потрібно розуміти процес щодо оволодіння знаннями, уміннями та навичками, згідно з професійними і кваліфікаційними посадовими вимогами органів, служб та підрозділів, необхідними для успішного виконання оперативно-службових завдань. Навчання державних службовців, уперше прийнятих на державну службу, має за мету набуття ними знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективної професійної службової діяльності, пришвидшення адаптації до її умов і закріплення на посаді.

Завдання професійної підготовки правоохоронних органів досить широкі. У літературі до найважливіших з них відносять такі:

– навчання належного виконання службових обов'язків;

– забезпечення повсякденної готовності до виконання оперативно-службових завдань, до дій в умовах складної оперативної обстановки;

– формування у правоохоронців високих моральних якостей, сумісності, почуття особистої відповідальності за виконання службових обов'язків;

– удосконалення навичок керівного складу у навчанні й вихованні підлеглих щодо впровадження в практику службової діяльності досягнень науки і техніки, передових форм та методів роботи, основ наукової організації праці й управління;

– досягнення високого рівня технічної підготовки особового складу.

Резюмуючи наведене, доцільно викласти конкретні висновки щодо сутності і юридичної природи сучасної початкової професійної підготовки правоохоронних органів.

По-перше, початкова професійна підготовка працівників поліції – це насамперед підготовка до виконання професійних службово-оперативних завдань за тією чи іншою посадою органів внутрішніх справ. Вона не вичерпується лише знаннями та уміннями у сфері охорони правопорядку, а й залежить від готовності працівника застосувати їх на благо суспільства, зберігаючи при цьому життя і здоров'я своє та своїх товаришів.

По-друге, досліджуючи початкову професійну підготовку правоохоронних органів як необхідний рівень знань, вмінь і навичок працівників поліції, їхню здатність виконувати покладені завдання і функції, слід мати на увазі, що поняття цієї складової відомчої підготовки включає і процес навчання.

По-третє, за своєю сутністю початкова професійна підготовка правоохоронних органів має забезпечити здобуття професійних знань, умінь та навичок, необхідних для самостійного виконання функціональних обов'язків за спеціальністю «поліцейський».

По-четверте, синтезуючи найважливіші ознаки, сторони, властивості явища «початкова професійна підготовка працівників поліції», його поняття трактують як таку підготовку, яка організовується кандидатам на службу в Національну поліцію України і має забезпечити здобуття ними професійних знань, умінь та навичок, необхідних для самостійного виконання службово-посадових обов'язків щодо захисту й охорони прав, свобод і законних інтересів учасників суспільних відносин.

Тож завдяки аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду підготовки поліцейських пропонувались актуальні напрями діяльності, орієнтовані на реформування освітньої діяльності у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, а саме: 1) науково обґрунтувати концепцію і стратегію модернізації системи професійного навчання поліцейських, а саме: первинної професійної підготовки; підготовки у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, післядипломної освіти, службової підготовки, та законодавчо визначити суб'єктів цього реформування, внести зміни до чинного законодавства; 2) з метою підготовки висококваліфікованих поліцейських, формування правоохоронної еліти сприяти прийняттю закону України про реформування системи освіти МВС України та підвищення якості підготовки поліцейських; 3) розробити і затвердити Концепцію формування та розвитку цілісної системи неперервної освіти поліцейських; 4) сприяти прийняттю закону України про відомчу систему професійного навчання поліцейських у ЗВО МВС України із застосуванням компетентнісного підходу в освітньому процесі у ЗВО МВС України та удосконаленням системи управління освітньою та науковою діяльністю на галузевому й вузівському рівнях системи навчальних закладів МВС України; 5) сприяти розвиткові ЗВО МВС України щодо надання освітніх послуг із підготовки (базова освіта), перепідготовки (післядипломна освіта) та підвищення кваліфікації поліцейських; 6) розширити мережу інноваційно-технологічних центрів на базі науково-дослідних інститутів МВС України, які б безпосередньо займалися розробкою новітніх технологій підготовки поліцейських; 7) визначити загальнонаціональні стандарти якості освітнього та кадрового забезпечення системи професійної підготовки поліцейських, що мають встановити чіткий порядок ліцензування, атестації, акредитації усіх установ і закладів, які займаються професійним навчанням поліцейських; 8) МВС України здійснити низку наукових досліджень щодо розробки і впровадження «портретів якості» поліцейських залежно від виду діяльності, структурного підрозділу, кола службових обов'язків з метою вдосконалення кваліфікаційних вимог до посад поліцейських; 9) активізувати процеси сертифікації Національної поліції України щодо надання освітніх послуг відповідно до вимог системи ISQ 9000; 10) сприяти розвитку наукових шкіл у відомчих навчальних закладах системи МВС України; 11) не допускати скорочення державного фінансування, зокрема наукових досліджень, закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання різних рівнів навіть в умовах кризи чи воєнного стану.

Тим часом сучасна модернізація системи освіти поліцейських в Україні реалізується не через окремі галузеві закони, а на виконання концептуальних відомчих документів МВС та Стратегії розвитку Національної поліції України на 2026–2030 роки. Замість застарілих підходів впроваджено трирівневу модель професійного навчання (первинна підготовка, профільна вища освіта, безперервне підвищення кваліфікації), яка повністю базується на компетентнісному підході та стандартах практичної підготовки.

3. Технологія управління службовою кар'єрою працівників Національної поліції України

Становлення демократичної, правової держави напряму залежить від динаміки зростання професійного, морального, етичного рівнів державних службовців, їх прагнення до професійного зростання та просування по ієрархічній драбині. Кадри – це обличчя державної влади, специфічний інструмент ефективної та послідовної реалізації внутрішньої і зовнішньої політики держави.

Проходження служби в поліції є важливим елементом інституту державної служби, позаяк на цьому часовому континуумі реалізовується правовий, посадовий і їх соціальний статуси. Оптимізація алгоритму проходження служби, професійного зростання, створення технології управління службовою кар'єрою поліцейських нині є одним із пріоритетних напрямків адміністративної реформи і розвитку сучасної системи МВС України.

Розгляд питання технології управління службовою кар'єрою поліцейських, на думку автора, доречно розпочати зі з'ясування етимології терміна «кар'єра». В тлумачному словнику В. І. Даля «кар'єра» визначається як шлях, хід, успіх у службі. В словнику С. І. Ожегова «кар'єра» тлумачиться як шлях до успіху, видного становища в суспільстві та на службових теренах, а також досягнення такого становища.

У змісті кар'єри відображається індивідуальний шлях особистості, шляхи досягнення поставленої мети, результати діяльності. Кар'єру можна розглядати як легітимну форму реалізації соціального статусу особистості. Кар'єра – це активне просування людини в освоєнні і вдосконаленні способу життєдіяльності, яке забезпечує його стійкість в потоці соціального життя. Наведене тлумачення «кар'єри» дає можливість стверджувати, що така форма самоствердження особистості не є єдиною в потоці соціального життя і може бути застосована до різноманітних проявів самореалізації та самовираження. Кар'єра – це поступально-послідовне просування працівника по ієрархічних щаблях посад, чинів і звань у напрямку

зміцнення службових позицій, професійного зростання, досягнення внутрішньокорпоративного престижу і завоювання суспільного визнання. Так, у цьому значенні, на жаль, не зважається на такий аспект кар'єри, який передбачає процес просування не лише по ієрархічних сходах кар'єри, а й у соціальній, духовно-культурній ієрархії. Ключовим чинником кар'єрного процесу в системі державної служби є службовці та їхні керівники. У процесі їх взаємодії формуються відносини (у вертикальному та горизонтальному напрямках), в основі яких – спосіб стимулювання ефективного виконання службових обов'язків. У зоні перетину цих інтересів перебувають кар'єрні цілі людини. Крім того, енергія кар'єрного процесу забезпечується двома факторами: внутрішнім (спадковість, індивідуально-психологічні особливості, інтереси, мотиви тощо) і зовнішніми (потреби й інтереси суспільства, сьогочасні реалії та перспективи розвитку його інститутів). Такий підхід до тлумачення «кар'єри» є більш ширшим, позаяк у ньому розглядаються не лише позитивні аспекти більш високого соціального статусу, але й отримання більш відповідної професійним інтересам роботи.

Під кар'єрою слід розуміти комплексне публічно-правове явище, що має внутрішню структуру, в якій виокремлюються такі складові:

1) входження: прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками, проходження випробувального строку та професійного навчання, набуття першого досвіду; 2) становлення: адаптація до обраної професійної спеціалізації, формування системного уявлення про структурно-функціональні зв'язки, специфіку управлінської праці, зайняття керівної посади нижчого рівня; 3) сталість: оволодіння професією, досягнення стійкого становища в установі; 4) зрілість: максимальне використання власного кар'єрного потенціалу, коли компетентність перевищує кваліфікаційно-посадові вимоги, нарощування авторитету, наявність привабливого іміджу, високий рейтинг; 5) завершення: високий статус, визнання професіоналізму й компетентності, вшанування заслуг, відчуття потреби передати іншим свої знання та досвід, перехід на патронатні посади.

Аналіз наукових підходів до тлумачення поняття «кар'єра» надав можливість сформулювати основні її ознаки, а саме: 1) процес досягнення певного, більш престижного соціального статусу; 2) один зі шляхів досягнення життєвої мети; 3) одна з форм самовираження; розвиток особистості завдяки ефективності своєї професійної діяльності; 4) динамічний поступ уперед щаблями ієрархічної драбини; 5) можливість обіймати посаду, яка найкраще відповідає професійним інтересам особистості.

Більшість науковців підтримують думку про доцільність поділу кар'єри на два види, а саме: професійно-посадову, до якої слід відносити усі посади, котрі вона обіймає протягом цілого професійного життя; та внутрішньоорганізаційну, що деталізує перелік штатних посад, які обіймав працівник у межах однієї організації, як по вертикалі, так і по горизонталі. З етичних міркувань феномен професійної кар'єри розглядається у двох площинахр: по-перше, як співвідношення мети кар'єрного зростання з одного бокго і морально-етичних норм з іншої; а по-друге, співвідношення морально-етичних норм способам і засобам досягнення кар'єрного зростання.

Важливою детермінантою професійної кар'єри є збіг інтересів поліцейського та потреб структурного підрозділу, де він проходить службу. Домінуючими детермінантами розвитку професійної кар'єри поліцейських є: діяльність та позитивний приклад безпосереднього керівника; низка заходів, покликаних всебічно та об'єктивно оцінити професійні, ділові та моральні якості поліцейського; створення належних умов для їх професіоналізації, шляхом 1) первинної професійної підготовки; 2) підготовки у ЗВО із специфічними умовами навчання; 3) післядипломної освіти; 4) службової підготовки. Отже, ***професійною кар'єрою поліцейського*** слід вважати спеціалізовану поетапну кар'єру, якій притаманне поетапне просування особи поліцейського щаблями ієрархічної драбини або послідовна зміна сфер правоохоронної діяльності. Динамічність професійної кар'єри поліцейського також залежить і від такої детермінанти, як зацікавленість працівників поліції в можливості просування по щаблях ієрархічної драбини. Більшість науковців схиляються до думки, що є нагальна потреба у виробленні чітких критеріїв, які були б підставою для просування по службі в Національній поліції України, що унеможливить випадки призначення на вищі посади осіб, які за своїми особистісними якостями не відповідають цій посаді.

Аналіз нормативно-правових актів дає підстави стверджувати про те, що питання кар'єрного зростання хоча і не знайшли прямого відображення у нормах-дефініціях, але водночас містяться у низці положень, які побічно передбачають його реалізацію. В Законі України «Про державну службу» до основних прав державних службовців віднесено «просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання своїх службових обов'язків, участь у конкурсах на заміщення посад більш високої категорії». Незважаючи на те, що розділ 5 Закону України

«Про державну службу» присвячений розгляду основних складових службової кар'єри, як-от: проходження державної служби (ст. 38),

ранги державних службовців (ст. 39), підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48), на жаль, не дає офіційного тлумачення поняття «службова кар'єра». У статті 65 «Переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції» Закону України «Про Національну поліцію» також відсутнє тлумачення таких понять, як «переміщення по службі», «просування по службі». Отже, враховуючи вищенаведене, можна стверджувати про те, що сучасний стан нормативно-правового регулювання питання професіогенезу не повною мірою відповідає вимогам сьогодення, а тому потребує вдосконалення.

Слушною є думка А. Файоля, який зазначав, що «планувати – означає передбачати» в контексті планування професійної кар'єри поліцейських. Основним завданням планування кар'єри, професіогенезу працівників Національної поліції України є поєднання професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри. Так, планування кар'єри працівників Національної поліції України вирішує низку завдань, а саме: забезпечення мети структурного підрозділу з метою розвитку особистості поліцейського; персоніфікація планування кар'єрного зростання та професіогенезу поліцейського; забезпечення гласності процесу планування кар'єрного зростання та професіогенезу працівників Національної поліції України; розроблення чітких критеріїв оцінювання діяльності працівників Національної поліції України; ретельне вивчення потенційних можливостей кар'єрного зростання кожного працівників Національної поліції України; визначення шляхів професійного зростання кожного поліцейського.

Планування кар'єри не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвиткові та професійному зростанню працівника поліції, підвищує його значимість для установи та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних нахилів у розрахунку не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, основна відповідальність все ж таки покладається на останнього. Керівник лише стимулює працівника, виявляє йому підтримку та надає необхідну інформацію.

На сьогодні одним із домінантних завдань, поставлених перед ЗВО зі специфічними умовами навчання, полягає у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу Національної поліції України,

спроможного на високому професійному рівні виконувати правоохоронні функції, завдання, шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Становлення особистості професіонала поліцейської служби, формування його морально-вольових якостей відбувається протягом всього терміну навчання у ЗВО МВС України та у перші роки службової діяльності в НП України. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє сприйняття майбутнім фахівцем колективу органу чи НП України, його режиму роботи, морально-психологічного клімату, спілкування з досвідченими колегами, побудова взаємовідносин з ними, що є черговим етапом службової кар'єри в НП України, тобто професійна адаптація працівників поліції. Підвищення ефективності правоохоронної діяльності тісно пов'язано з оптимізацією процесу професійного становлення молодого фахівця безпосередньо на службі. На цьому етапі у молодого фахівця формується переконання у правильності професійного вибору, з'являється можливість перевірити на практиці власні знання, отримані під час навчання у закладі вищої освіти.

Після завершення первинної підготовки і призначення на посади молоді поліцейські зіштовхуються зі значним обсягом самостійної професійної роботи, необхідністю прийняття рішень; вирішення службових завдань; дотримання вимог субординаційної дисципліни; самоствердженням у складній системі міжособистісних та внутрішньоорганізаційних взаємин; ненормованим робочим днем; професійним ризиком та емоційним виснаженням, що вимагає від них та усього колективу згуртованості і впевненості у підтримці колег. Нині усі колективи правоохоронців є гетерогенними, позаяк укомплектовані працівниками різних професій та фахів, різного віку та відмінними соціально-психологічними особливостями характеру, мотиваційної спрямованості, тому адаптація у колективі молодого поліцейського є процесом багатогранним і потребує певного часу.

Більшість учених-поліцеїстів схиляються до думки, що адаптація правоохоронців до професійної діяльності складається з трьох етапів:

1) *первинної адаптації*, яка полягає у пристосуванні молодого фахівця до: посадових інструкцій; професійних завдань; соціальних компонентів професійного середовища;

2) *стабілізації*, який передбачає те, що молодий працівник переходить до самостійної роботи, ефективно здійснює свої посадові функції і здатен за потреби замінити іншого працівника за суміжним фахом;

3) *професійної майстерності*, яка криється в тому, що працівник успішно виконує посадові функції, досягнув високого рівня професійної майстерності, є наставником для молоді, належить до категорії осіб «професійне ядро колективу».

Відповідно до вимог ст. 65 Закону України про Національну поліцію, переміщення поліцейських здійснюється:

1) на вищу посаду – у порядку просування по службі;
2) на рівнозначні посади;
3) на посади, нижчі ніж та, на якій перебував поліцейський;
4) у зв'язку із зарахуванням на навчання до вищого навчального закладу із специфічними умовами навчання, який здійснює підготовку поліцейських, на денну форму навчання, а також у разі призначення на посаду після закінчення навчання.

Позитивною практикою в системі МВС України є проведення специфічного руху кадрів – ротації, що сприяє підготовці високопрофесійних кадрів та визначенню оптимального варіанту розстановки персоналу. Окрім відповідного Положення, здійснення періодичної ротації кадрів задекларовано в Указі Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні», Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців». Так, «ротація кадрів повинна стати невід'ємною складовою системи роботи з кадрами у сфері державної служби, ефективним засобом формування дієвого кадрового резерву. Періодична ротація кадрів також сприятиме запобіганню проявам корупції серед державних службовців, особливо на посадах, які за характером виконуваної роботи і наданих повноважень пов'язані з підвищеним ризиком корупції».

Відповідно до цієї Концепції, основними завданнями ротації кадрів є: удосконалення кадрового потенціалу з метою створення професійного, дієздатного державного апарату; створення підготовленого кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, особливо там, де місцеві джерела кадрового поповнення обмежені; забезпечення планомірності службової кар'єри для перспективної молоді, формування нового типу управлінців; профілактика та запобігання проявам корупції, іншим правопорушенням серед державних службовців; забезпечення результативної та стабільної діяльності органів виконавчої влади, зниження рівня плинності кадрів.

Ротація кадрів повинна сприяти більш якісному використанню персоналу НП України, тобто передбачати регулярну його змінність за принципом «знайти потрібному працівнику потрібне місце». У процесі ротації характер роботи може змінюватися

в різних аспектах. У таких випадках формується працівник з кваліфікацією широкого профілю, необхідний в майбутньому як керівник того чи іншого структурного утворення. Ротація кадрів є ефективним каталізатором щодо прагнення правоохоронців у просуванні по службі та зацікавленості в результатах службової діяльності.

З огляду на вищевикладене, з метою формування професійного ядра та забезпечення структурних підрозділів висококваліфікованими кадрами у всіх сферах правоохоронної діяльності слід здійснювати моніторинг та переміщення перспективних молодих працівників та проводити їх ротацію для проходження ними посад різних ієрархічних рівнів. Отже, *ротацією* в Національній поліції України слід вважати горизонтальне або вертикальне переміщення персоналу на посадах у структурному підрозділі або між підрозділами з метою удосконалення кадрового потенціалу, забезпечення планомірності професійної кар'єри, набуття нових знань та умінь, формування діючого резерву, забезпечення стабільної та ефективної правоохоронної діяльності. Ця кадрова процедура сприяє якнайкращому вивченню персоналу, унеможливленню проявів консерватизму та кадрового застою, створенню дієвого кадрового резерву.

Доцільно виокремлювати управління кар'єрним зростом в самостійну функцію кадрового менеджменту, що сприятиме забезпеченню стійкості, планомірності, прогресивності розвитку технології управління службовою кар'єрою поліцейських. Для досягнення цієї мети бажано послідовно і неухильно дотримуватися загальних адміністративних принципів формування і реалізації стратегії управління службовою кар'єрою правоохоронців, таких як: принцип неперервності службової кар'єри; принцип усвідомлення службової кар'єри; принцип пропорційності службової кар'єри; принцип динамічності службової кар'єри; принцип доцільності службової кар'єри.

Реалізація стратегії управління службовою кар'єрою поліцейських передбачає застосування низки таких кадрових технологій, як: планування службової кар'єри; регулювання процесу службової кар'єри; розрахунок кар'єрного простору службової кар'єри та ін.

Успішна кар'єра розширює коло інтересів і потреб людини, підвищує креативність особистості; стимулює зростання потреб, професіоналізму і діловитості; посилює психологічну готовність діяти у більш складних умовах. У справжнього професіонала кар'єрні прагнення завжди мають прогресивний характер. І навпаки, немає гіршого ворога в управлінні, аніж кар'єрист та бюрократ. Щирості від таких людей чекати не доводиться. Про совість, обов'язок вони згадують лише у тих випадках, коли їхня кар'єра руйнується.

4. Професіоналізація – основа державної кадрової політики України

Процеси державотворення в незалежній Україні охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства. У державі формуються основи громадянського суспільства і сучасного демократичного державного устрою на принципах розподілу влади. Підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів в цілому є одним зі стратегічних завдань Української держави та покликано забезпечувати особисту безпеку громадян, захист їхніх прав і свобод, законних інтересів; запобігати і припиняти правопорушення; охороняти і забезпечувати громадський порядок.

Вказана проблема є актуальною для більшості країн світу, особливо тих, які перебувають у перехідному стані і докладають усіх зусиль задля створення свого громадянського суспільства. Зважаючи на це, особливої актуальності набуває питання удосконалення роботи правоохоронних органів, підвищення результативності їх діяльності загалом і кожного правоохоронця зокрема. На сучасному етапі державотворення служба в правоохоронних органах має відповідати таким цілям, як стимулювання професійного зростання та високих результатів діяльності державних службовців на засадах рівності оплати за однакові обсяги, додержання інтенсивності роботи і рівня відповідальності, дотримання принципів демократизації та прозорості своєї діяльності, професіоналізму в підготовці управлінських рішень і наданні послуг.

Державне управління, механізмом якого є державна служба, може забезпечити покладені на нього функції та обов'язки, якщо у державному апараті зосередяться й активно розвиватимуться елітні інтелектуальні і моральні сили народу, коли повною мірою здійснюватиметься кадрова політика, розрахована на тривалий період лінія розвитку людських ресурсів, удосконалення кадрів, визначено перспективу економічного, політичного і культурного поступу суспільства. Кадрова політика має на меті сприяти всебічному розвитку особистості, раціональному формуванню і використанню людських ресурсів, створенню надійного кадрового потенціалу.

Проблеми формування професіоналів і професіоналізму людини не можуть розглядатися поза конкретним соціально-економічним контекстом. Введення нових інформаційних технологій, автоматизація, комп'ютеризація діяльності й життя людини спричинили зміну традиційних уявлень про професійну діяльність загалом та особистість професіонала зокрема. Наукові пошуки сьогодення мають

враховувати зміни особливостей буття, діяльності й ролі людини в умовах нової, технічно й інформаційно насиченої реальності. Нині особистість покликана не лише адаптуватися до мінливої реальності, а й демонструвати високу професійну ефективність, виступати ініціатором проактивної поведінки, самодостатнім суб'єктом життєдіяльності та праці, а також реалізувати свій громадянський обов'язок у статусі громадянина-воїна.

Динаміка історичного процесу, також як і динаміка розвитку науки, знаходить своє відображення в поняттях і категоріях. Тому кожна історична епоха, кожен період життя суспільства найповніше розкривається в тій системі наукових понять, які адекватно відображають дійсність. У зв'язку з цим авторитетне судження Гегеля про те, що «поняття, як таке, само вже ототожнює себе з дійсністю, тому що невизначений вислів «реальність» не означає взагалі нічого іншого, крім визначеного буття», дає підстави стверджувати, що логіка руху поняття «професіоналізація» відображає етапи розвитку, пізнання самого соціального явища, означеного ним і, нарешті, просто його визнання.

Професіоналізм діяльності сучасного працівника правоохоронних органів полягає у збагаченні її елементами наукового дослідження з метою контролю і самоконтролю ступеня продуктивності. А під продуктивністю діяльності розуміється система і послідовність професійно доцільних дій із розв'язанням службових завдань, що забезпечує досягнення кінцевого результату в процесі розвитку державної служби.

Професіоналізм передбачає здатність особи не тільки діяти за алгоритмами, що засвоєні нею у процесі служби в правоохоронних органах, а й виробляти нові алгоритми діяльності відповідно до власних індивідуальних особливостей та службових обставин, які змінюються, процесуального і діалектичного. У стадійних моделях процес розвитку представлено як послідовний ряд якісно відмінних вікових етапів. У межах цього підходу досліджуються зміни якогось одного життєвого процесу. У процесуальному підході зміна різних психічних структур розглядається без урахування впливу зовнішніх факторів регуляції життєвого шляху індивіда. Діалектичний підхід відбиває погляд на розвиток людини як на зміну життєвих процесів у їхній єдності, складній організації, на несинхронність і суперечливість цих процесів як джерел розвитку, а також на конкретність характеру розвитку, в тому числі з погляду культурно-історичного контексту.

Одним із кардинальних положень теорії розвитку людини є положення про цілісність особистості, про необхідність розгляду

її не у вигляді простої сукупності окремих систем, що регулюють різні види її соціально значимої діяльності, а як цілісності. Цілісність особистості визначає і нерозривність, взаємозв'язок особистісних властивостей у процесі індивідуального розвитку, що своєю чергою відбиває процес становлення індивідуальності як прояв консолідації, структурування її окремих властивостей.

Основні аспекти пропонованого інтегративного підходу до професійної діяльності та професіоналізму суб'єкта діяльності можна, на наш погляд, звести до кількох положень.

Методологічним принципом має постати сполучення антропоцентричної, природничо-наукової, техніко-технологічної парадигм з урахуванням культурно-історичного підходу, що дозволить поєднувати гуманітарні цінності з якісно-кількісними моделями й алгоритмічними технологіями. Відповідно до цих парадигм професіонал розглядається як суб'єкт діяльності, що здійснює свідому, цілеспрямовану діяльність. При цьому всі компоненти діяльності оцінюються в людському відношенні, оцінки ґрунтуються на вимірах, гіпотези статистично доводяться, а правила формулюються до чітких приписів, що дають змогу проєктувати діяльність і готувати професіоналів.

Теоретичну основу пропонованого підходу має становити сукупність психологічних концепцій, що продемонстрували свою дієвість під час вивчення окремих аспектів професіоналізму та професійної діяльності, серед яких виділяємо: 1) концепцію діяльності як цілеспрямованої відкритої системи й людини як суб'єкта діяльності, що реалізує та розвиває свій потенціал у процесі діяльності; 2) концепцію інформаційних і концептуальних моделей; 3) трансформаційну теорію навчання; 4) концепції впливу екстремальних умов; 5) концепцію забезпечення професійної надійності людини; 6) концепції вимог до властивостей людини-професіонала, професійного відбору, тренажерної підготовки й спеціальної реабілітації людей після напруженої та небезпечної професійної роботи; 7) концепцію збереження здоров'я і професійного довголіття; 8) концепцію проєктування діяльності тощо.

Аналіз літератури, присвяченої різнобічним аспектам надійності професійної діяльності людини, засвідчує, що проблеми професійного потенціалу особистості, психологічної надійності професійної діяльності розкриваються через вивчення соціально-психологічного аспекту (особистісного потенціалу). Причому соціально-психологічні особливості потенціалу особистості як багаторівневого та багатокомпонентного утворення конкретизуються у понятті особистісного потенціалу.

Поняття «професійно-особистісний потенціал» орієнтовано на розгляд людини як цілісного суб'єкта професійної діяльності. Цілісність у цьому випадку означає: здатність до самоперетворення і саморозвитку, що характеризує дієву позицію суб'єкта діяльності, спрямовану на творче самовираження; повноту представленості особистісних властивостей і якостей фахівця, що забезпечують у системній сукупності його здатність виступати в ролі суб'єкта професійної діяльності; єдність структурних елементів особистісного потенціалу фахівця залежить не стільки від якого-небудь одного елемента, скільки від способу їхньої інтеграції. Зазначений процес протікає аналогічно розвитку будь-якої інтегральної здатності особистості, тобто на основі єдності загальних (індивідуально-типологічних, інтелектуальних), спеціальних (кваліфікаційних, професіональних) особистісних властивостей.

Взаємозв'язок поняття потенціалу з категорією розвитку обумовлює його системну природу. Системний аналіз в такому разі має здійснюватися у трьох площинах дослідження: предметній (компонентно-структурній), що припускає вивчення, з одного боку, складу компонентів, а з іншого – зв'язків між компонентами системи; функціонування (зовнішнього й внутрішнього); історичній (дослідження генезису системи та прогнозу її розвитку).

Компонентно-структурний аналіз дозволяє розглянути особистісний потенціал фахівця як дворівневої біосоціальної системи, що складається у процесі перетворення в онтогенезі наявних природних особливостей особистості у професійні здатності. Під час аналізу професійно-особистісного потенціалу в історичній (генетично-прогностичній) площині, на нашу думку, буде доречно скористатися функціонально-генетичним підходом до вивчення здатностей. При цьому слід виходити з того, що професійні здатності в структурі особистісного потенціалу фахівця розвиваються на основі природних особливостей. Однак слід зважати, що соціально-професійні особливості середовища можуть як сприяти розкриттю професійних здатностей, формуванню пов'язаних з ними професійно важливих якостей, спрямованості, психологічної надійності, так і діяти прямо протилежно.

Характерні особливості системи в цілому виступають системоутворювальною основою, що поєднує складові елементи як відносно однорідні, і передбачають наявність більш широкої системи, в яку входить запропонована конкретна система. Для особистісного потенціалу ширшою системою є, по-перше, професійна діяльність і, по-друге, фахівець як носій потенціалу. Системоутворювальною

ознакою є професійна спрямованість та психологічна надійність, що визначає напрямок, глибину й успішність становлення та розвитку особистісного потенціалу.

Генезис і структурний аналіз особистісного потенціалу професіонала дають підстави для розуміння механізму його функціонування. Так, зовнішнє функціонування забезпечується входженням особистості у професійну діяльність. Між іншим, потенціал характеризує не тільки особистість, але й особливості соціального середовища, у якому здійснюється професійна діяльність. Таким чином, зовнішнє функціонування професійно-особистісного потенціалу фахівця визначається взаємодією соціального середовища, професійної діяльності з особистістю фахівця, її формування в умовах конкретного підприємства й т. ін.

Внутрішнє функціонування елементів, що утворюють потенціал, забезпечує процес безперервного професійно обумовленого розвитку особистості, її переходу від однієї стадії професіоналізації до іншої. В рамках окремої стадії розвитку відбувається нагромадження якісно нових елементів, які утворюють, у свою чергу, потенційний резерв розвитку. Відзначимо, що потенційна сфера, яка накопичилася у межах однієї стадії на базі узагальнення і перетворення структур попереднього рівня, відкриває можливість розвитку особистості, фахівця в різних напрямках і створює, поміж тим, детермінанти реалізації лише деяких із цих напрямків.

Аналіз включення до наукового обігу поняття професіоналізації вітчизняними авторами більш ніж за тридцять років свідчить про те, що чим інтенсивніше це відбувалося, тим більше збагачувався його зміст. При цьому кожна наука привносила в це поняття ознаки своєї предметної галузі, розвиваючи тим самим його зміст і обсяг. На сьогоднішній день можна констатувати, що еволюція поняття професіоналізації бере свій початок від первісного ототожнення з рівнем розвитку професійних якостей особистості і є багатогранним явищем, що характеризує зміни в особистості, соціальній, професіональній і духовній сферах суспільства.

Вивчення цього соціального феномену як цілісного явища вперше було запроваджено в межах вивчення служби в органах внутрішніх справ і у Збройних Силах. Спроба подати теорію професіоналізації в сфері правоохоронної діяльності надала можливість визначити предметну галузь поліцейської професіології, намітивши низку напрямів подальшого розвитку загальної професіології як нової наукової галузі.

При розробці загальних проблем професіоналізації превалювала ідея створення моделі поєднання людини і праці, теоретичної конструкції процесу включення людини в світ професійної діяльності. Професіоналізм працівника поліції – це об'єктивно зумовлена категорія, що розкриває основи механізму трудової та інтелектуально-моральної самореалізації особистості.

Професіоналізм правоохоронця вимагає від нього чітких управлінських функцій, а саме:

– володіння спеціальними знаннями та навичками у своїй предметній галузі;

– володіння інформацією, її обробкою та раціональним застосуванням;

– цілеспрямованою організацією власної комунікативної мережі, тобто прогнозування шляхів завоювання авторитету та ділової репутації серед колег;

– володіння основами менеджменту та самоменеджменту, тобто дійової організації власної роботи та роботи колег (чи підлеглих);

– володіння мистецтвом ділового спілкування, знання особливостей етикету в певній професійній сфері.

Для працівника поліції неодмінними якостями є глибока ерудиція, свідоме здійснення вибору оптимальних шляхів розв'язання проблем суспільного розвитку; бути готовим до виконання покладених завдань, брати на себе відповідальність і повноваження, здійснювати представницькі функції.

Під поняттям «професіоналізм» слід розуміти особливу властивість людей систематично, ефективно та надійно виконувати діяльність у найрізноманітніших умовах. У понятті «професіоналізм» відбивається такий ступінь оволодіння людиною психологічною структурою професійної діяльності, який відповідає існуючим у суспільстві стандартам і об'єктивним вимогам останньої.

Перед керівництвом МВС України поставлено ключове завдання – істотне оновлення управлінської еліти і залучення до системи управління людей нової генерації. Особливо важливо запобігти новим рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу правоохоронних органів. Слід активізувати, розвивати внутрішній духовно-інтелектуальний потенціал правоохоронців усіх рівнів. Вони мають стати свідомими провідниками ідеології і політики українського державотворення, каталізаторами національного, економічного, політичного, духовно-культурного розвитку. Люди, які обираються і призначаються на керівні посади, повинні сприяти консолідації нації, мати відповідні ідейні,

моральні, психологічні, фахові якості. Це мусить бути авангард української національної еліти, процесом формування якої має опікуватися держава.

В умовах становлення правової, демократичної держави МВС України конче потребує такого апарату управління, організаційна побудова якого науково обґрунтована, базується на демократичних засадах і постійному професійному зростанні його кадрів. Тому важливо насамперед теоретично і практично визначити суть, структуру й етапи професійного розвитку управлінських кадрів номенклатури МВС України і загалом співробітників Національної поліції України.

Професійний розвиток передусім полягає у формуванні і в постійному збагаченні у правоохоронців якостей, професійно значимих знань, навичок та умінь, які необхідні їм для ефективного виконання їхніх посадових функцій. Вони покликані повною мірою розкрити здібності, талант, потенційні можливості правоохоронних органів. Зазначимо, що професійний розвиток правоохоронців є вираженням взаємодії управлінських службових потреб апарату (і створення в ньому умов для їх реалізації) та інтересів, потреб, здібностей кожного співробітника.

Сучасна наука акмеологія, що вивчає закономірності й механізми досягнення вершин у розвитку людини і спільності людей та умови їх досягнення, вважає професіоналом людину, яка засвоїла ціннісні орієнтації у професії, виконує професійну діяльність на рівні вимог професії, усвідомлено розвиває свою особу засобами професії.

Нині в Україні чимало робиться, щоби фахових правоохоронців ставало дедалі більше, щоб кількість їх усе більше зростала, щоб людина, перебуваючи на службі в правоохоронних органах, охоплювалася всіма циклами професійного життя, такими як професійне самовизначення, професійне навчання, професійна самоідентифікація, застосування та формування професійного досвіду. Тобто громадянин, ставши співробітником правоохоронних органів, має самовизначатися, зрозуміти – чи його ця справа і чи на все життя; навчитися й успішно виконувати свої службові обов'язки, удосконалюючи свою майстерність. Служба в Національній поліції України потребує професіоналів, людей, які прагнуть зробити життя суспільства кращим, можуть дивитися на державні справи далекоглядно, стратегічно, прогнозовано.

Розглянемо деякі складові професіоналізму співробітників правоохо ронних органів.

По-перше, це ґрунтовна професійна підготовка до справи, якою працівник займається, безперервне удосконалення, підвищення

кваліфікації, володіння вогнепальною зброєю та спеціальними засобами захисту, самоаналіз і самоконтроль, планування часу, особиста ефективність, використання новітніх технологій розкриття злочинів, мистецтво прийняття рішень, ефективного спілкування, вміння управляти персоналом і водночас бути його частинкою, визначати поточні й стратегічні цілі та шляхи їх досягнення.

Але головне – це спрямованість особистої роботи і своїх підлеглих на забезпечення виконання поставлених завдань, ефективності, результативності діяльності сьогодні, завтра і післязавтра. Європейські фахівці у сфері ділового адміністрування так, зокрема, визначають цю спрямованість на результативність: «стань «результатоголіком», а не «трудоголіком».

Типові ознаки професіоналізму відображено в табл. 18.

Для конструктивного прогнозування розвитку професіоналізму як важливої складової кадрової політики потрібно проаналізувати професіоналізм співробітників Національної поліції України, який визначається через професіоналізм діяльності і професійні здібності.

Професійний розвиток співробітників правоохоронних органів слід здійснювати у двох напрямах: професійно-кваліфікаційному і професійно-посадовому. Професійно-кваліфікаційний напрямок головно пов'язаний з навчанням і самоосвітою, отриманням нових знань, умінь і навичок. Реалізація цього напрямку можлива через низку різноманітних освітніх закладів, курсів підвищення

Таблиця 18

Основні ознаки професіоналізму співробітників правоохоронних органів

Ознака	Характеристика
1	*2*
Знання	– Конституції України, державної політики, законодавчо-нормативної бази, що регулює діяльність Національної поліції України, державної служби, управління людськими ресурсами; – компетентність у предметі, справі, якою правоохоронець займається на службі в Національній поліції України; – права, оперативно-розшукової діяльності, криміналістики, економіки, фінансів, психології, прогнозування, стратегічного планування, логістики, акмеології; – людських ресурсів, персоналу Національної поліції України, менеджменту, звичаїв, моралі, менталітету країни, регіону, кримінальних субкультур; – рідної, іноземної мов, культури, мистецтва.

Закінчення табл. 18

1	*2*
Уміння	– організовувати роботу з охорони громадського порядку у громадських місцях; – запобігати та припиняти адміністративні правопорушення; – здійснювати провадження у справах про адміністративні правопорушення; – організовувати здійснення профілактичних і оперативно-розшукових заходів щодо запобігання, виявлення, припинення і розкриття злочинів; – провадити дізнання і попереднє слідство у справах про злочини; – забезпечувати профілактику правопорушень; – проводити серед населення роз'яснювальну роботу з питань охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю; – визначати перспективні, стратегічні цілі, добиватися їх реалізації, приймати виважені обґрунтовані рішення; – організовувати, згуртовувати працівників на вирішення завдань, визначених державою, керівництвом МВС України; – планувати роботу на день, тиждень, квартал, рік, кілька років; – виділяти головні, стратегічні завдання, забезпечуючи їх виконання; – створювати доброзичливий моральний клімат у колективі, державному органі, установі, вирішувати проблеми, конфлікти на початковій стадії, не доводячи їх до збурень, конфліктних ситуацій; – оновлювати свої знання, систематично підвищувати кваліфікацію; – спілкуватися з колегами, представниками засобів масової інформації, відвідувачами, заявниками; – використовувати сучасні інформаційні технології; – володіти рідною та іноземними мовами, висловлювати думки грамотно, чітко, лаконічно.
Етика	– чесність, порядність, справедливість, об'єктивність, розважливість, поміркованість, толерантність, відповідальність за справу, якій служить, сміливість, мужність, воля, оптимізм, далекоглядність, любов і повага до інших людей, гідність, самоповага, надання у разі потреби допомоги тим, хто її потребує.
Мораль	– не боятися змін у роботі, зміни посади, професійних занять, місця проживання.

кваліфікації, семінарів, нарад тощо. Особливо це доцільно для працівників, які тривалий час обіймають одну й ту саму посаду, що повинно враховуватись при проведенні атестації, зарахуванні до резерву на висунення, що має вести до підвищення грошового утримання, просування по службі та ін.

Професійно-посадовий напрямок розвитку в основному пов'язаний з формуванням єдиної ефективно діючої системи функціонування правоохоронних органів, де будуть максимально враховуватись можливості і здібності кожного співробітника, його досвід, вік, особисті якості, вміння, знання. Зазначені напрямки професійного росту співробітників правоохоронних органів тісно взаємопов'язані, вони переплітаються між собою, їх неможливо розглядати окремо, а лише комплексно, у їх взаємодії зі системою професійної підготовки правоохоронних органів.

Важливо створити такі умови, за яких і МВС України, і кожен її співробітник були би взаємозацікавлені в професійному розвитку всього персоналу поліції і конкретного працівника, у підвищенні ефективності управлінської праці. При цьому планування і реалізація кар'єри правоохоронця не можуть розглядатися лише з точки зору його особистих інтересів, вони повинні також бути і справою держави. Необхідно створити умови і фактори формування професіоналізму як на індивідуальному, особистісному рівні, так і на рівні апарату того чи іншого державного органу.

Отже, важливо не лише визначити стратегію професійного розвитку тієї служби, але й бачити різноманітність шляхів і технологій підвищення професіоналізму службовців.

Це можна реалізувати шляхом:

– вдосконалення, а по суті створення нової системи відбору і приймання співробітників на службу в Національну поліцію України, з висуванням уже на цьому етапі конкретних вимог до рівня їх професіоналізму;

– забезпечення системності, послідовності, росту професійного рівня працівників у ході їх службового просування, стимулювання професійного розвитку під час атестації, участі в конкурсах і т.д.;

– створення нової системи професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації правоохоронних органів, визначення за нею важливої складової частини державно-управлінської діяльності;

– створення умов і гарантій для закріплення на державній службі спеціалістів, формування у них зацікавленості у своєму професійно-кваліфікаційному розвитку, підвищенні якості й ефективності їхньої праці;

– створення по суті нової нормативно-правової і закріплення матеріально-фінансової бази професійного розвитку персоналу.

Водночас необхідно не лише визначити державну стратегію професійного розвитку персоналу Національної поліції України, розробити цільові плани і програми фахового становлення кожного колективу з урахуванням можливої зміни завдань і функцій органу, перспектив розвитку структур його апарату, розширення обсягу роботи, а й розкрити сучасне розуміння професіоналізму співробітника правоохоронних органів (структури, характерних якостей, критеріїв та ін.).

Важливим джерелом поступального розгортання можливостей особистості, зміни її окремих компонентів і структур є цілепокладання і цілепобудова у динаміці здійснення служби в правоохоронних органах. Вибір, формулювання системи цілей, досягнення яких вимагає адекватної активації відповідних психологічних структур, визначеного ступеня їх консолідації відповідно до змісту окремих компонентів діяльності і намагання досягти заданого результату, становить також джерело розвитку психічної організації особистості. З цим механізмом розвитку безпосередньо пов'язаний і процес формування та конкретизації мотивів діяльності, мотиваційно-потребової її регуляції, що на кожному етапі служби, проходячи певні фази, розгортаються і збагачуються конкретним змістом і діяльнісною спрямованістю та стають позитивними факторами професійного розвитку правоохоронця.

Процес формування особистості професіонала-правоохоронця і досягнення визначеного рівня придатності до служби в Національній поліції України зумовлюється, з одного боку, синтезом можливостей, здібностей і активності особистості, а з іншого боку – вимогами служби, які зумовлені особливостями її змісту, засобів, умов і організації. На основі цього синтезу з включенням особистості в трудовий процес формується суб'єкт діяльності.

Професійну придатність людини до служби в Національній поліції України слід розглядати як властивості людини, що володіє суб'єктними якостями, позаяк її діяльність характеризується насамперед такими особливостями:

1) це завжди діяльність суб'єкта, оскільки не може бути безсуб'єктної діяльності;

2) діяльність є взаємодією суб'єкта з об'єктом, тобто вона обов'язково є предметною, змістовною;

3) вона хоча б мінімально є творчою;

4) є самостійною.

Становлення правоохоронця проходить складний шлях розвитку, починаючи від підготовки до входження в посаду, освоєння професійної діяльності, адаптації до неї й удосконалення професійної майстерності.

На цьому шляху постійно виникають щораз нові й нові вимоги до суб'єкта діяльності, до його професійної придатності, і в той самий час рівень придатності, тобто ступінь відповідності особистості до професійних вимог, виступає фактором, що детермінує розвиток суб'єкта діяльності.

Структурно-логічну схему етапів та елементів системи професіоналізації персоналу зображено на рис. 46.



Рис. 46. Взаємов'язок етапів індивідуальної професіоналізації та елементів системи управління персоналом

У огляду на це можна стверджувати, що рівень професійної придатності на етапах становлення професіонала-правоохоронця залежатиме, зокрема, від низки детермінант, а саме:

– *по-перше*, від ступеня адекватності відображення поліцейським його об'єкта, тобто того, що він намагається пізнати і перетворити в навколишньому світі й у конкретних службових ситуаціях;

– *по-друге*, профпридатність правоохоронця визначатиметься характером професійної мотивації особистості, її спрямованістю, інтересами, установками і т.д.;

– *по-третє*, важливим фактором формування профпридатності є розвиток співробітником своїх індивідуальних способів розв'язання типових життєвих і кризових проблем (формування індивідуального стилю трудової діяльності), уявлень про своє місце в житті і праці та утвердження себе в суспільстві й в уявленні

про самого себе, системи самооцінки і самовдосконалення. У цьому полягають індивідуальні можливості об'єкта з погляду прояву рівня придатності і керування (розвитку, корекції) цією властивістю.

Становлення працівника Національної поліції України з власною позицією, професійними планами, стратегією поведінки, цілями і програмами дій, ставленням до результатів діяльності й іншими специфічними властивостями є результатом переломлення законів розвитку людини, зміни психічного складу на життєвому шляху під впливом діяльнісних детермінант. І в цьому процесі одним із критеріїв особливостей розвитку виступає рівень професійної придатності правоохоронця у своєму діяльнісному (ступінь службової продуктивності, надійності тощо) і суб'єктивному (ступінь задоволеності конкретною працею) вираженні.

Таким чином, основним механізмом формування особистості (суб'єкта діяльності) і досягнення певного рівня професійної придатності є зіставлення психічної організації з вимогами діяльності. Однак установлено, що в умовах жорстко детермінованих вимог, нормативів діяльності особистість та її психіка набувають і виявляють не тільки різноманіття форм і способів пристосування, самоорганізації, але й конструктивну особистісну активність у пошуку і виробленні механізмів і прийомів регуляції діяльності. Принцип суб'єкта діяльності реалізує гіпотезу Б. Ф. Ломова, що забезпечення будь-яких вимог здійснюється не шляхом локальної відповідності і порівняння окремо взятих психічних процесів, властивостей і технічних вимог діяльності, а цілісним способом організації на будь-якому рівні активності. Звідси випливає, що й вимоги професійної придатності до конкретної діяльності (і як рівень досягнень суб'єкта, і як його індивідуально професійна властивість) мають оцінюватися характеристиками цілісної особистості, системним показником властивостей особистості. Формування професійної придатності нерозривно пов'язане із самовизначенням особистості, тобто зі самоствердженням, самореалізацією і самовдосконаленням людини в суспільстві, у праці в трудовому колективі.

Професійне самовизначення працівника Національної поліції України – це самостійне й усвідомлене переживання змісту виконуваної роботи і всієї життєдіяльності в конкретній культурно-історичній (соціально-економічній) ситуації. Цей процес зумовлений проявами внутрішніх ресурсів, сил, установок на шляху професійного становлення особистості та її розвитку. Професійне самовизначення працівника правоохоронного органу на професійному шляху є особистісним аспектом формування професіонала-правоохоронця.

Професійне самовизначення працівника Національної поліції України є багатовимірним і багатоступінчастим процесом; його можна розглядати з різних ракурсів:

– як серію завдань, які ставить суспільство перед правоохоронцем і які потрібно вирішувати;

– як процес поетапного ухвалення рішення, за допомогою якого правоохоронець формує баланс між власними перевагами, інтересами, цілями і вимогами службової діяльності, потребами суспільства тощо;

– як процес формування особистості професіонала, його індивідуального стилю й оцінки діяльності.

З цих позицій професійне самовизначення працівника Національної поліції України трактується як «Я-концепція» індивіда, що відбиває його розуміння, переживання і наміри, предметні дії у професійній діяльності. Наведені вище цільові функції професійного самовизначення за своєю суттю є критеріями оцінки професійної придатності.

Професійне самовизначення припускає формування суб'єкта, що володіє високою мобільністю, широкою орієнтацією у світі професійної праці, не обмежуючи можливості особистісного розвитку, тобто відбиває єдність життєвого (професійного) і особистісного самовизначення.

Таким чином, професіоналізм співробітника Національної поліції України характеризується особистісною діяльнісною сутністю. Особистісну сутність професіоналізму становлять знання, необхідні для здійснення державної служби, специфічне ставлення до об'єкта, процесу і умов у процесі діяльності та необхідність постійного самовдосконалення. Діяльнісну сутність професіоналізму становить цілий комплекс умінь у правовій, управлінській, інформаційній та соціально-психологічній сферах, специфічних форм організації праці, які об'єктивно необхідні і задані для ефективного функціонування держави і суспільства.

Таким чином, беручи до уваги, що професіоналізм правоохоронця, з одного боку, – властивість особистості, що формується в діяльності (у процесі проходження служби), а з іншого – результат цієї діяльності, що передбачає найвищий рівень продуктивності праці, у структурі зазначеної інтегративної якості, можна виділити такі компоненти, як:

1) професійна майстерність;
2) професійна рефлексія;
3) професійне співробітництво.

Під час проходження служби в Національній поліції України ці структурні складові є взаємопов'язані, взаємозумовлені, і розвивати їх у процесі підвищення кваліфікації потрібно в комплексі. Відсутність одного з них призводить до несформованості професіоналізму як такого і характеризується лише наявністю його елементів.

Слід зауважити, що самі по собі вказані якості не можуть набувати характеристик без співвіднесення їх зі самою особистістю поліцейського. А тому ключ до підвищення його професійної майстерності вбачаємо у властивості психічної регуляції особистістю своєї діяльності, тобто у властивості саморегуляції.

Регуляція як вихідний момент передбачає спостереження людини за собою, за своєю діяльністю і способами її здійснення. Така позиція особистості стосовно свого «Я» у науковій практиці визначається поняттям «рефлексія».

Професійна рефлексія працівника Національній поліції України – це форма його теоретичної діяльності, спрямованої на осмислення ним власних дій під час проходження служби; це діяльність самосвідомості, що розкриває специфіку його духовного світу. Згідно з цим визначенням, рефлексія виявляє себе і функціонує як звернена на себе свідомість, тобто самосвідомість. Складовими частинами, або сторонами, самосвідомості є самопізнання, самоаналіз, самоконтроль і самооцінка.

Важливою детермінантою названих складових виступає рефлексивний внутрішній діалог з референтимними особами, групами, каналами інформації. Співробітник-професіонал усвідомлює себе носієм полілогу культур, вступаючи у вільну взаємодію із суб'єктами, які репрезентують інші культури. Внаслідок такого діалогу і проходить творення правоохоронця, його буття і сутності.

Завдяки особистісній та комунікативній рефлексії особистість правоохоронця отримує можливість контролювати пізнання, спілкування і діяльність, збагачує власний інтелект і стає здатною до розвитку самосвідомості.

Рефлексія веде його до визначення свого соціального статусу, своєї важливості та місця у суспільних стосунках, а також до професійної самореалізації на службі в Національній поліції України.

Усвідомлюючи важливість рефлексивних знань, умінь і навичок для професіоналізму співробітника Національної поліції України, вважаємо, що визначальними у системі професійної підготовки і підвищення кваліфікації правоохоронних органів в Україні на сучасному етапі мають бути розвиток та активізація основних типів рефлексії: кооперативного (переосмислення знань про структуру

та організацію колективної взаємодії у процесі державного управління), особистісного (переосмислення своїх вчинків та образів свого «Я»), комунікативного (переосмислення уявлень про внутрішній світ людини (колегу, підлеглого, керівника), інтелектуального (переосмислення знань про об'єкт державного управління і способи дії з ним). При цьому зміни в особистісних якостях правоохоронця відбуваються через розпредмечування його суб'єктності.

Самореалізація ж суб'єктності працівника в Національній поліції України у процесі служби відбувається при спілкуванні з іншими людьми, під час управлінської комунікації. Важливу роль при цьому відіграють як вербальні (слова), так і невербальні (жести, мімі-ка, зовнішній вигляд, уміння тримати себе перед аудиторією та ін.) засоби спілкування. Саме на розвиток цих засобів слід звертати посилену увагу під час професійної підготовки до служби в Національній поліції України, застосовуючи рефлексивні мовні тренінги, практику школи ораторського та артистичного мистецтва в державному управлінні.

Професіоналізм у спілкуванні державних службовців забезпечується за умови додержання: єдності професійної мови, врахування рівня інтелектуального розвитку співрозмовника, повноти інформації, логічності її викладу, сконцентрованості уваги.

З-поміж загальних підходів до моделей працівника поліції звернемо увагу на модель, що включає такі основні блоки:

– професійні вимоги до діяльності і коло обов'язків (функціональні вимоги);
– професійні знання;
– професійні вміння та навички;
– професійні здібності і установки діяльності.

Складна специфіка діяльності правоохоронця в Україні вимагає його професійного зростання в рамках певної моделі, яка б відповідала особливостям служби в правоохоронних органах.

За Законом України «Про державну службу», державна служба є державно-правовим та важливим соціальним інститутом громадянського суспільства, головним засобом реалізації функцій соціальної держави. Державні службовці мають активно сприяти державним органам, гарантувати і захищати інтереси всіх соціальних верств, шукати оптимальні варіанти єдності особистих, групових і державних інтересів. А для цього вони повинні володіти не лише комплексом спеціальних професійних знань і навичок, а й глибокою ерудицією, вмінням комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку, ухвалювати оптимальні рішення і свідомо здійснювати вибір.

Формування кадрової політики в Національній поліції України має бути підпорядковано завданням адміністративної реформи, демократизації та оптимізації управлінської діяльності у сфері державної виконавчої влади. Система професіоналізації персоналу в Національній поліції України, ступінь його розвитку є показником рівня цивілізованого ставлення суспільства до людських здібностей, до культури формування його як професіонала. Практична значимість функціонування цієї системи ґрунтується передусім на розумінні суті значення самого явища професіоналізації діяльності співробітників Національної поліції України. Соціальне значення функціонування цієї системи полягає в тому, що вона покликана виконувати функцію механізму захисту суспільства від непрофесіоналізму і забезпечувати ефективність витрачання коштів на професійний розвиток персоналу Національної поліції. Це передбачає:

– управління процесом формування професійної підготовки персо- налу до служби в Національній поліції України;

– функціонування механізмів ефективного використання професійного досвіду і здібностей персоналу для державної служби.

Ефективність системи професіоналізації персоналу виступає надійним механізмом захисту суспільства від непрофесіоналізму співробітників Національної поліції України; протистояння цьому ніколи не втрачає актуальності.

На успішне вирішення існуючих проблем мають бути спрямовані ефективні механізми формування і реалізації державної кадрової політики, зокрема її нормативно-правового, організаційного, економічного, науково-інформаційного забезпечення, посилення ідейно-моральних засад, підвищення професіоналізації управлінських кадрів.

5. Поняття і принципи кадрової політики в системі МВС України

Кадрова політика – один із пріоритетних напрямів діяльності держави щодо координації заходів, які вживаються з метою розвитку і вдосконалення всього трудового потенціалу країни, і здійснюється вона переважно в трьох основних площинах:

– у системі державної служби;

– на державних підприємствах, в установах, організаціях;

– на недержавних підприємствах (акціонерних, приватних, орендних та ін.).

Модель науково-теоретичного фундаменту кадрової політики, безумовно, складна. При її висвітленні важливо не тільки виокремити несучі конструкції і компоненти, але й встановити саме ті взаємозв'язки між ними, які працюють на науково-теоретичну цілісність фундаменту, а потім і на саму теорію кадрової політики.

Зміст наукових підвалин кадрової політики повинна скласти теорія людської діяльності – як природна і найважливіша сфера реалізації її діяльнісної суті. Теоретичний фундамент кадрової політики не може не включати складні проблеми техносфери, філософії науки і техніки, особливо генезис і їх діалектику, логіку передачі функцій людини техніці. Саме ці знання дають змогу спрогнозувати орієнтацію вектора розвитку професійних видів людської діяльності, становлення соціальних інститутів, які забезпечують і реалізують функцію державного управління; програмувати і планувати на основі управлінської праці, наприклад, виникнення нових професій і спеціальностей; визначати тенденції розвитку системи професійного навчання, підвищення професійної підготовки і перепідготовки спеціалістів, структури всього навчально-професійного комплексу суспільства і різноманітних форм професійного розвитку людства. Потреба в цьому продиктована насамперед інтересами державного управління, оскільки саме державі суспільство делегувало право створювати умови для свого динамічного розвитку.

Кадрова політика не може не будуватися на фундаментальних засадах психологічної теорії і особливо психології професійної діяльності, психології праці. Тож виник новий науковий напрям – акмеологія, психологія професійної діяльності, яка вивчає психологічні стани і процеси людини, пов'язані з професійною діяльністю, професіоналізмом.

Людина, завдячуючи своїм фізичним і творчим здібностям, ніколи не втратить такої своєї якості як найважливіший ресурс суспільства. Тому знання економічної теорії і частково економіки праці є однією з вагомих підвалин науково-теоретичних основ кадрової політики. Водночас акцент на людині як економічному ресурсі у розробці теорії кадрової політики повинен бути збалансованим підходом до нього як до носія і репродуцента професійного досвіду, як найважливішого ресурсу цивілізації.

Теоретичні основи кадрової політики не можуть існувати без потужного пласту знань із галузей теорії управління, теорії держави і права, державної служби, соціології управління, теорії організації. Ці галузі наукового знання можуть і повинні створювати фундамент теорії кадрової політики.

Враховуючи динаміку розвитку суспільства, зіткнення суспільних інтересів, а найголовніше – ускладнення завдань соціального управління, соціальної спрямованості управлінських рішень і діяльності персоналу, кадрова політика, заснована на ідеологічній чи корпоративній парадигмі, відчуває серйозні труднощі, аж до знищення всієї системи кадрової політики і втрати влади. Життєдіяльною може бути тільки кадрова політика, яка заснована на діяльнісному, професійно-діяльнісному підході. Це означає, що зміст і структура кадрової політики, її цілі, принципи напрацьовуються, виходячи з історично досягнутого рівня розвитку людської діяльності, професійної праці, культури суспільства. Основна мета кадрової політики, яка будується на діяльнісній основі, – це максимальна реалізація в ім'я спільних цілей держави, діяльнісної сутності особистості, ефективна реалізація її професійних здібностей та якостей. В рамках такої кадрової політики людина повинна позиціонуватися як важливий соціальний ресурс суспільного розвитку, а її професійний досвід – як найцінніше національне надбання. Потенціал людини може і повинен бути раціонально включеним у форми суспільної праці як в інтересах самої особистості, так і в інтересах суспільства.

Отже, для становлення і розвитку кадрової політики, в основі якої лежить діяльнісний підхід, необхідні серйозні соціальні детермінанти. У сучасних умовах одними з них є якісні зміні в трудовій діяльності людини, професіоналізації праці у всіх сферах суспільного життя. Обумовленість кадрової політики не тільки цілком пов'язана з якісними змінами в трудовій діяльності людини, але й сама кадрова політика як діяльність формується і стає професійною діяльністю. Потреба в такій її якості продиктована логікою розвитку взаємозв'язку якісних змін трудових функцій, процесу становлення професіонала та соціального управління його професійними можливостями – системи управління, меха- нізму управління і процесу управління.

У становленні кадрової політики, практики управління персоналом як професійної діяльності важливо прослідкувати внутрішні взаємозв'язки в системі «трудові функції – індивідуальна професіоналізація – кадрова політика». Саме цей взаємозв'язок необхідно розглядати як об'єктивну детермінанту, важливу передумову появи в суспільстві спеціальних інститутів, видів діяльності, покликаних надати керований характер процесу не тільки формування професіонала, його професійного досвіду, але й науково обґрунтованого використання найціннішого ресурсу суспільства – здібностей людини, переваг кооперації людських можливостей. І чим складнішою є праця

й процес становлення професіонала та зусилля, які вимагаються для цього, тим складніші та різноманітніші інститути професіоналізації, тим продуманішою і виваженішою має бути стратегія і тактика управління людськими можливостями, що й становлять основу державної кадрової політики. Тому елементи кадрової роботи, управління персоналом, а потім і кадрової політики мають свою причинність, прямують за розвитком процесу становлення, визрівання професійної діяльності, тобто здобуттям нею професійного характеру.

Професіоналізація кадрової політики та управління персоналом характеризується не тільки перетворенням їх у вид професійної діяльності, але й становленням соціальних утворень, покликаних уособлювати саму професіональність. Кадрова політика з часом вимагає не тільки людей, які можуть розробляти, реалізовувати її зміст, але й засоби та методи організації. Із прерогативи індивідуального суб'єкта управління вона перетворюється в прерогативу колективного суб'єкта управління – спеціалізованих підрозділів організації – «розрядний приказ», «відділ особового складу» (Тейлор), відділ кадрів, службу управління персоналом, службу управління людськими ресурсами. З плином часу, реалізуючи функції соціального управління в суспільстві, вона вже не може повноцінно розвиватися без застосування наукових досягнень. Кадрову політику і управління персоналом як соціальне явище слід розглядати як вид професійної діяльності, як соціальний інститут і як галузь наукових знань (рис. 47).

Кадрова політика в МВС України – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення, планування, використання та розстановки сил і засобів. Кадрова політика покликана розширити можливості МВС України, враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається Основними пріоритетами кадрової політики

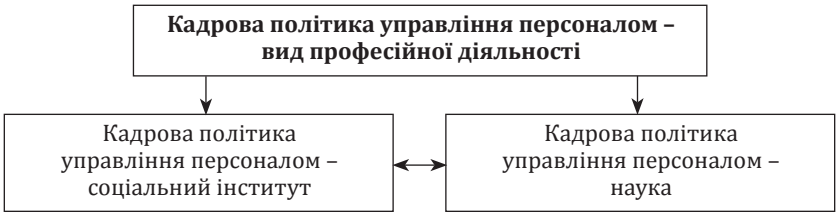


Рис. 47. Структура кадрової політики управління персоналом як соціальне явище

в МВС України є взаємозв'язок зі стратегією, орієнтація на перспективне планування, підвищення ролі персоналу, кола взаємопов'язаних функцій і процедур роботи з персоналом.

Кадрова політика в системі МВС України є складовою частиною всієї соціальної політики і менеджменту правоохоронних органів; її метою є збереження її професійного ядра та підготовка згуртованого, відповідального, високопрофесійного персоналу. Апріорі кадрова політика повинна створювати не тільки належні умови праці, що дають задоволення від неї та забезпечують можливість просування по службі, але й необхідну впевненість у соціальному та правовому захисті. Тому основне завдання ефективної кадрової політики в системі МВС України полягає в тому, щоби враховувати в повсякденній кадровій роботі інтереси співробітників усіх категорій і соціальних груп у колективі.

Основна мета кадрової політики, управління персоналом зводиться до того, щоб забезпечити виконання соціально-економічних завдань суспільства саме тим професійним складом персоналу і такою якістю його професійного досвіду, який може це зробити і сьогодні, і в майбутньому.

Кадрова політика в органах, структурах та підрозділах МВС України має бути наповнена новим, науково обґрунтованим і практично вивіреним змістом. Завдання розбудови в Україні демократичної правової держави, невіддільним елементом якої є МВС України, зумовило пошук та впровадження якісно нових підходів до організації його діяльності. З перших років існування України як незалежної держави питанням розвитку правоохоронних органів приділялась пильна увага, про що, зокрема, свідчить низка законодавчих актів, постанов, наказів, інструкцій та інших офіційних документів, прийнятих за цей час. Підлягали вирішенню питання визначення завдань, принципів, прав та обов'язків правоохоронних органів і окремих їх підрозділів, організаційних основ побудови та багато інших. Важливе місце серед них займали кадрові питання, бо ніяка реформа правоохоронних органів не досягне цілі без якісного комплектування особового складу та виконання ним повною мірою своїх службових обов'язків. Назагал державна кадрова політика – це один із «пріоритетних напрямків діяльності щодо координації заходів, здійснюваних з метою розвитку й удосконалення усього трудового потенціалу країни. Вона орієнтується на соціальне регулювання, що охоплює усе суспільство і суспільні відносини, впливає на встановлення пріоритетів соціальних цінностей та суспільних прагнень у професійній сфері, її мета – формування дієздатних трудових

колективів, раціональне використання людських ресурсів країни, створення сприятливих умов для їх всебічного розвитку. Вона охоплює сукупність соціально-економічних і політичних завдань, вирішення яких здійснюється на правовій основі та проводиться головно за трьома магістральними напрямками: у сфері державних підприємств, установ, організацій; у системах державної і муніципальної служби; у сфері недержавних підприємств (акціонерних, приватних, орендних компаній, фірм).

На підставі державної кадрової політики у кожному державному органі, на державному чи приватному підприємстві розробляється своя власна кадрова політика згідно з цілями, завданнями та функціями цього органу чи підприємства. Тут кадрова політика реалізується через апарат (адміністрацію), його структури і персонал. Разом з цим державна кадрова політика для працівників приватного сектору, громадських організацій, а певною мірою і для зайнятих на державних підприємствах та організаціях не може бути такою ж імперативною, як для державних службовців.

Відповідно до кадрової політики в системі державної служби повинна скластись нова концепція роботи з людьми, які знаходяться на службі в державних органах України. Питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом державної служби, які дозволяють підвищити ефективність виконання нею функцій державного управління, набувають нині особливого значення. З цим напрямком пов'язані модернізація системи державного управління в органах, структурах і підрозділах МВС України та підвищення ефективності відповідних управлінських процесів. Відтак вектор кадрової політики в правоохоронних органах повинен бути спрямований на формування високопрофесійного персоналу. Для цієї мети можуть бути використані найрізноманітніші технології і процедури, специфічні для різних етапів розвитку органів, структур та підрозділів МВС України і конкретних завдань управління особовим складом. Причому управління персоналом слід розуміти як «цілеспрямований вплив на людську складову організаційних структур, орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу з цілями, стратегією, умовами і завданнями розвитку. Воно розглядається як сфера особливого «людського виміру» організації, важливим аспектом аналізу якої стає уявлення про цілісне організаційно-управлінське функціонування й розвиток».

Таким чином, соціально-організаційні явища «кадрова політика» та «управління персоналом» мають у своєму змісті багато спільного. Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність державних

органів, організацій і посадових осіб щодо підбору, навчання, розподілу, переміщення та звільнення кадрів. Управління у сфері роботи з кадрами правоохоронних органів становить цілісну закінчену систему пов'язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, виховання особового складу. Система управління складається з таких елементів, як: визначення кількості працівників, їх посадової категорійності і рівня професійної підготовки; робота з кадрами: підбір, розстановка, переміщення, формування резерву на висунення, оцінка працівників; стимулювання трудової активності й виховання кадрів; застосування заходів морального й матеріального стимулювання, дисциплінарна практика, виховання в дусі дотримання службової дисципліни і законності; підготовка кадрів: початкова бойова і фізична та спеціальна підготовка, підвищення кваліфікації.

Загалом реформування МВС України має привести до перетворення її на поліцію європейського зразка – докорінної демілітаризації, зміни акцентів у відносинах із населенням, прозорості й відкритості її роботи, зміни підходів до оцінювання ефективності діяльності.

Стратегічними завданнями Національної поліції України в період її реформування є попередження злочинності, співпраця та партнерство з населенням та засобами масової інформації, відкритість діяльності, дотримання прав людини, удосконалення якості роботи з кадрами, профілактична робота із залученням професіоналів. Необхідно докорінно змінити ставлення населення до поліції, підвищити її авторитет. У відносинах з населенням поліцейський має виступати, з одного боку, як представник служби сервісу та помічник, з іншого – як захисник закону і представник влади, надто в період дії воєнного стану.

Посилення значення таких чинників, як задоволення своєю працею, її результатами, необхідність постійного підвищення своєї професійної майстерності та освітнього рівня, прагнення до самоствердження, творчості й ініціативності в роботі потребує інтенсивного пошуку нової організації службової діяльності й нових методів управління персоналом, які допомогли б стимулювати високоякісну правоохоронну діяльність у складних умовах розвитку суспільства. Ці тенденції реформування системи МВС України свідчать про пріоритетність людського фактора. Поряд із вдосконаленням структури, технічною модернізацією правоохоронної системи

слід концентрувати увагу на підвищенні якісного рівня персоналу, особливо управлінських кадрів, на розвитку нових форм організації правоохоронної роботи й управлінні цим процесом, удосконаленні системи стимулювання й оцінки діяльності співробітників органів внутрішніх справ як спонукального чинника працівника до самовдосконалення, творчого зростання.

До головних пріоритетів у цьому контексті належать:

– верховенство Конституції України, інших законів над рештою нормативно-правових актів, посадовими інструкціями при виконанні правоохоронцями своїх обов'язків та при забезпеченні їхніх прав;

– відповідальність правоохоронних органів за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків;

– стабільність кадрового корпусу Національної поліції України;

– гуманізм, тобто первинність людини, особистості, коли забезпечення інтелектуального, духовного, професійного розвитку працівників, захист та реалізація їх соціальних інтересів – це не тільки найважливіша мета кадрової політики, а й засіб вирішення кадрових завдань;

– солідарність. Зміст цього принципу може бути визначений як морально-етична, психологічна, організаційна та правова взаємообумовленість розвитку індивіда і відомства, яка гарантує баланс їхніх інтересів та взаємної відповідальності;

– системність, яка передбачає врахування всього розмаїття факторів, що реально впливають на діяльність Національної поліції України, процеси формування відповідних кадрів;

– правова захищеність. Цей принцип визначає поняття, межі, обсяги прав і відповідальності для всіх категорій співробітників, необхідність створення чітких і відомих всім механізмів правового захисту працівників, членів їхніх сімей;

– деполітизація, яка закріплює заборону на створення в Національній поліції України структур політичних партій, а також релігійних об'єднань;

– рівноправність громадян при вступі на службу до Національної поліції України (законне і прилюдне визначення специфічних вимог до кандидатів);

– професіоналізм і компетентність, що встановлює можливості службового зростання лише на основі поєднання високих професійних, ділових і особистих якостей працівника;

– відкритість («прозорість») кадрової роботи. Цей підхід полягає в усвідомленні кожним співробітником загальних принципів ро-

боти з персоналом, виборі гарантій щодо їх здійснення, виключенні з роботи з особовим складом маніпулювання людським фактором.

Головне, за допомогою чого можна підняти рівень роботи поліції, – це робота з кадрами, їх виховання, покращення їхньої юридичної підготовки, підвищення рівня службової етики, професійної майстерності та культури. Необхідно зазначити, що принципи роботи з кадрами стають дієвими лише тоді, коли вони базуються на пізнаних та правильно використаних об'єктивних законах розвитку суспільства та управління, коли вони відображають кадрову політику держави в цілому.

Найважливішим принципом роботи з кадрами, мабуть, є принцип добору, розстановки та просування кадрів за їх особистими діловими й моральними якостями. Згідно з цим принципом, треба уникати таких явищ, як симпатії та антипатії, тиск згори, кумівство, свояцтво, приятельські, кланові, земляцькі стосунки і т. д., котрі не повинні бути основою вирішення кадрових питань. Зміст такого важливого принципу роботи з кадрами, як наступність, охоплює такі аспекти: оновлення та закріплення кадрів, стабільність та змінюваність кадрів, зміцнення стосунків між досвідченими працівниками та новачками, об'єднання працівників різного віку в одному колективі та об'єднання працівників із різних колективів.

Між принципом кадрової політики в МВС України – професіоналізмом і компетентністю та органічною складовою цих явищ – підготовкою, навчанням працівників існує тісний, об'єктивно обумовлений причинно-наслідковий зв'язок: підготовка поліцейських повинна бути організованою на рівні, здатному забезпечити Національну поліцію України високопрофесійним, компетентним персоналом, спроможним якісно, ефективно виконувати посадові обов'язки щодо охорони й захисту прав, свобод та законних інтересів найрізноманітніших учасників правовідносин. Концепцією адміністративної реформи в Україні визначені основні положення нової моделі державного управління на засадах і в умовах реалізації конституційних засад демократичної, правової, соціальної держави та формування громадянського суспільства. В цьому контексті ключового значення набуває проблема кадрового забезпечення державного апарату висококваліфікованими і компетентними фахівцями, здатними ефективно працювати в органах державної влади та місцевого самоврядування на етапі модернізації суспільно-політичної системи розвитку нашого суспільства. Сьогодні немає фактично жодного питання організації та функціонування органів

державної влади та органів місцевого самоврядування, яке б не було пов'язане з професіоналізмом та компетенцією службовців.

Правове забезпечення державної кадрової політики в МВС України – одна з підсистем управління кадрами на місцях. Її роль полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу, а також впливу на органи й об'єкти управління кадрами на місцях з метою досягнення ефективної діяльності системи управління кадрами.

Основні завдання правового забезпечення кадрової політики в МВС України включають:

– право вільного доступу громадян України до служби в Національну поліцію України;

– правове забезпечення системи служби в Національній поліції України;

– розробку процедур відбору претендентів та прийому кандидатів на службу в Національній поліції України шляхом конкурсів, стажування, виборів;

– правове забезпечення функціональної діяльності управлінських кадрів в Національній поліції України;

– правове регулювання службової кар'єри, просування по службовій ієрархії;

– вдосконалення професійно-компетентнісного рівня працівників поліції;

– правове регулювання соціально-правових гарантій, пільг і обмежень, що надаються співробітникам Національної поліції України і членам їх сімей;

– правове забезпечення службових взаємовідносин правоохоронних органів з населенням, юридичними і фізичними особами, реалізації прав і свобод людини і громадянина;

– правову регламентацію субординаційних зв'язків між суб'єктами державної кадрової політики тощо.

Складова правового забезпечення кадрової політики в МВС України випливає з таких завдань:

– правове регулювання трудових відносин, що створюються між МВС України та співробітником;

– захист прав і законних інтересів працівників, що випливають з їхніх службових відносин.

Велике значення має правове забезпечення управління кадрами в МВС України, зокрема:

– дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства під час проходження служби в Національній поліції України;

– розробка і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного та організаційно-розпорядчого, економічного характеру;

– підготовка пропозицій про зміни діючих або відміну застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих органами державної влади та управління з питань проходження служби та кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення державної кадрової політики в Національній поліції України покладається на Міністерство внутрішніх справ України. Воно покликне проводити єдину державну політику та забезпечувати функціональне управління, розробляти пропозиції та здійснювати заходи щодо підвищення ефективності служби в Національній поліції України.

Нормативно-правові засади кадрової політики мають вдосконалюватися шляхом подальшого розвитку вітчизняного законодавства з питань державного управління, державної служби і державної кадрової політики. В Україні загалом напрацьовано широку законодавчу нормативно-правову базу, яка різною мірою надає змогу вирішувати різноманітні проблеми кадрової політики.

Розвиток людського капіталу – необхідна передумова успіху України на шляху до імплементації реформ та євроінтеграції. На виконання Комплексного стратегічного плану реформування (КСП) 05.01.2026 р. затверджено Стратегію роботи з кадрами (HRM) в органах правопорядку та прокуратури на період до 2030 року.

Стратегія забезпечує залучення, навчання та мотивацію кваліфікованих кадрів, зокрема ветеранів війни, для реалізації національних інтересів, гармонізує кадрову політику органів правопорядку та прокуратури зі стандартами ЄС і НАТО, запроваджуючи єдині підходи для МВС, Нацполіції, ДПСУ, Нацгвардії, органів прокуратури, СБУ, ДБР, БЕБ та Державної митної служби.

Для подальшого зміцнення правового забезпечення кадрової політики в МВС України потрібно:

– посилювати відцентрову політику, законодавчо унормовувати економічну самостійність областей, розширяти спектр місцевих податкових пільг і пріоритетів для фінансування та самофінансування кадрової політики, вирішувати соціальні програми, кадрову політику;

– розвивати індивідуалізацію кадрової роботи, підвищувати престиж служби в Національній поліції України шляхом введення нових нормативно-правових актів щодо матеріального стимулювання праці співробітників, забезпечувати належні умови їх праці, соціальні гарантії, впевненість у майбутньому;

– з метою посилення дієздатності управлінських кадрів розвивати демократизацію державної кадрової політики шляхом розширення переліку посад номенклатури МВС України, призначення на які повинно здійснюватися лише після проведення демократичних виборів у колективах районних і обласних управлінь, ЗВО МВС України;

– розробити перспективні плани і програми оновлення кадрового корпусу органів державного управління з відповідним їх фінансуванням з державного і місцевих бюджетів, формуванням дієвого кадрового резерву, ефективної системи підготовки, перепідготовки і постійного навчання співробітників Національної поліції України;

– забезпечити конституційність кадрової роботи, гарантувати правову освіту правоохоронців.

6. Нормативні критерії і практика професійного відбору персоналу на службу в правоохоронні органи

Високоякісна, ефективна діяльність сучасних органів, служб та підрозділів МВС України щодо охорони, захисту й забезпечення прав, свобод і законних інтересів учасників суспільних відносин неможлива без професійного, компетентного персоналу правоохоронної системи демократичної, правової, соціальної держави. Стан забезпечення Національної поліції України кваліфікованим кадровим корпусом прямо залежить від професійного відбору кандидатів на службу в ці органи. Належно організований процес професійного відбору майбутніх посадових осіб Національної поліції України – запорука їхньої високої боєздатності та дієвості, реальної спроможності своєчасно й компетентно виконувати завдання, поставлені перед ними суспільством і державою.

Успіх будь-якої справи багато в чому залежить від людей, що її виконують, від відповідності їхніх професійних якостей об'єктивним вимогам, які вимагає щодо них реальна дійсність. Кожен вид професійної діяльності об'єктивно висуває певні вимоги до людини, яка ним займається. Щоб підібрати виконавця для якоїсь роботи, необхідно знати, якими якостями він володіє, чи має відповідну підготовку, щоб виконати поставлені перед ним вимоги.

Професійний відбір виник тоді, коли держава почала зазнавати моральних і матеріальних збитків від явно не придатних людей до тієї чи іншої діяльності, про що й свідчить історичний досвід.

У 1575 р. іспанський лікар Хуан Уарте досить чітко сформулював значення проблеми профорієнтації у державному масштабі: «Для того, щоб ніхто не помилявся у виборі професії, яка найбільше підходить до таланту людини, державотворцю варто було б виділити уповноважених людей великого розуму і знань, що відкрили б у кожній людині обдарування ще в ніжному віці; вони тоді змусили б її обов'язково вивчати ту галузь знання, що їй пасує, і не надавали б цю справу її виборові».

У Давньому Єгипті тільки той навчався мистецтву жреця, хто був здатний витримати систему визначених іспитів. Спочатку кандидат проходив співбесіду, у процесі якої з'ясовувалися його біографічні дані, рівень освіченості; оцінювалися також зовнішність, уміння вести бесіду. Потім витримували перевірку щодо вміння працювати, слухати і мовчати, далі – іспит вогнем, водою, страхом подолання похмурих підземель у повній самоті й ін. Усі ці жорстокі іспити доповнювалися погрозою смерті для тих, хто не був упевнений у тім, що зуміє витримати всі труднощі тривалого періоду навчання. Кожному кандидатові пропонувалося ще раз подумати і, ретельно все зваживши, вирішити, з якого боку закрити за собою двері храму – із внутрішнього чи зовнішнього.

У Давньому Китаї особи, що бажали обійняти посаду урядових чиновників, екзаменувалися особисто імператором за шістьома «мистецтвами»: музики, стрільби з лука, верхової їзди, вміння писати, думати, знання ритуалів і церемоній. Система іспитів була важливим засобом добору достатньо придатних чиновників для державної адміністративної служби.

Але насамперед усі держави були зацікавлені у повноцінних воїнах. У XVI–XVIII ст. армії складалися зі стрільців, які несли службу у палацевій охороні, а також представників аристократії, які в періоди воєн самі набирали собі ратні ополчення зі своїх селян. На цей період й припадають перші спроби визначення придатності до військової служби у формі медичної експертизи.

У подальшому, на поч. XX ст., професійний відбір набув значного поширення. Так, почали проводити клініко-психологічні дослідження пілотів, здійснюючи не тільки функціональний, але й особистісний підхід. Ще ширше відбір почав упроваджуватися під час Першої світової війни. Скажімо, в Німеччині в 14 лабораторіях було обстежено 25 тисяч шоферів. Психологічний відбір пройшли багато льотчиків, радіотелеграфісти, артилерійські навідники й інші військові фахівці.

Нагадаємо, що на початку Першої світової війни льотні події і катастрофи, не спричинені дефектами матеріальної частини

і бойових дій, досягали 90%. З уведенням професійно-психологічного добору рівень подій і катастроф, пов'язаних з «людським фактором», різко знизився, але залишався ще досить високим.

У 30-ті роки минулого століття психофізіологічні лабораторії, що займалися «психотехнічним добором», були в армії, на залізничному і міському транспорті, на усіх великих промислових підприємствах. Особлива увага приділялася силовим структурам. У морський флот, у спеціальні технічні війська, в авіацію, у міліцію намагались давати такий контингент, що за своєю фізичною структурою, за своєю психологією був придатний для несення служби.

У нинішніх реаліях в діяльності МВС України важливе значення мають певні аспекти кадрової політики. По-перше, підвищення ефективності та якості діяльності як підрозділів і служб, так і окремих правоохоронних органів з усіх напрямів. По-друге, удосконалення системи управління структурними підрозділами в цілому. По-третє, приведення діяльності МВС України як за змістом, так і за формою до міжнародних стандартів. Розв'язання цих завдань допоможе з найменшими витратами досягти найбільших результатів, а головне – ефективно використати людський фактор у боротьбі зі злочинністю, охороні громадського порядку, забезпеченні громадської безпеки та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Вирішення завдань, які ставить перед органами системи МВС України держава та суспільство, особливо під час дії режиму воєнного стану, можливо лише за умов наявності у правоохоронних органів високого рівня професійних знань, вмінь та навичок, а також мотивації до здійснення своєї діяльності.

Галузь наукового знання, що досліджує вимоги тієї чи іншої праці до якостей особистості, яка її виконує, має назву професіографії. Використання можливостей професіографії і розроблених професіограм допомагає суттєво покращити якісний склад працівників Національної поліції України, а також більш ґрунтовно і з меншою похибкою здійснювати:

– первинний відбір на службу в Національну поліцію України осіб, яким максимально притаманні позитивні якості правоохоронця;

– розподіл персоналу на службі з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей;

– підготовку працівників, підвищення їх кваліфікації, вдосконалення у них тих здібностей, які необхідні для виконання покладених на них посадових обов'язків;

– ротацію персоналу, переміщуючи їх з одного структурного підрозділу до іншого, або на вищі посади з урахуванням позитивних

змін у їхніх особистісних якостях, які сформувалися в процесі служби в структурному підрозділі;

– аналіз причин успіхів, невдач, зривів, певних подій з урахуванням відповідності здібностей та особливостей характеру працівника відповідно до вимог виконуваної ним праці.

Більша частина спеціальностей у системі МВС України є соціономічними, об'єднаними професією типу «людина – людина». Вони належать до складних видів професійної діяльності і характеризуються:

– багатогранністю і складністю виконуваних оперативно-службових і службово-бойових завдань;

– виникненням конфліктних ситуацій, у тому числі таких, що переходять у силове протистояння і бойові сутички, при яких виконання службових функцій пов'язано з ризиком для здоров'я і життя працівників;

– високим рівнем навантажень, котрі супроводжуються моральною, вольовою, фізичною і психічною напруженістю;

– швидкоплинністю ситуацій, необхідністю швидкого осмислення й оцінювання інформації, розрахунку оперативної комбінації, прийняття відповідного рішення, кмітливістю у спілкуванні, необхідністю несподіваної постановки питань, які викривають делікт, попередження протидії;

– постійним дефіцитом часу;

– високою моральністю і соціально-правовою відповідальністю за можливі службові помилки;

– значною ймовірністю заподіяння шкоди правам і свободам людини, що охороняються законом, інтересам корпорації, суспільства і держави;

– жорсткою правовою регламентацією оперативно-службової діяльності і наявністю владних повноважень щодо її здійснення;

– відсутністю належного матеріального забезпечення для створення достойних умов життя правоохоронцю і членам його сім'ї.

Останнім часом все більшого визнання набувають методи професійного відбору фахівців, що дозволяє істотно підвищити якість їхнього навчання й підготовки та вирішити ряд інших питань підвищення надійності й ефективності діяльності. Відомо, що в основі професійного відбору до Національної поліції України лежить вивчення індивідуально-психологічних особливостей майбутніх правоохоронців з метою встановлення ступеня їх відповідальності до майбутньої правоохоронної діяльності. Прогнозування професійної придатності засновано на системній, комплексній оцінці людини як біосоціальної істоти. Очевидна необхідність

узагальнюючих уявлень про сукупність властивостей індивідуальності, які мають бути орієнтиром при оцінці окремих індивідуальних особливостей. Будь-які спроби подібної систематизації не можуть обійти проблему соціального та біологічного в людині, тобто співвідношення властивостей, у детермінації яких переважають соціальні або біологічні фактори. Професійний відбір – це спеціально організований процес, що має за мету виявлення та визначення за допомогою науково обґрунтованих методів ступеня можливостей формування методичної, психофізичної та соціально-психологічної придатності претендентів на навчання складних, відповідальних професій або на зайняття відповідних вакансій. Під час професійного відбору вирішується питання про надання переваги тим особам, які мають високий, відповідно до статистично встановлених нормативів, рівень (оцінку) професійно важливих властивостей і якостей та сприятливі перспективи їх розвитку. Професійний відбір ґрунтується не тільки на якісних, але й на достатньо чітких, кількісних критеріях та оцінках професійної придатності.

Отже, суть професійного відбору працівників до правоохоронних органів полягає у вивченні психофізіологічних характеристик усіх охочих працювати в Національній поліції України; здійсненні відбору не лише найбільш підготовлених кандидатів, а й тих, хто спроможний у короткий період часу набути якостей, ознак, властивостей, рис, необхідних для виконання на належному рівні відповідних правоохоронних та правозабезпечувальних завдань. Саме тому професійний відбір набуває максимальної дієвості, коли кількість осіб, що бажають здійснити вибір тієї чи іншої професії працівника МВС України, перевищує кількість вакантних місць. Це можливе за високого престижу професії правоохоронця, що складається внаслідок дії багатьох різнохарактерних факторів, ефективного, результативного проведення професійної пропаганди і цілеспрямованої консультації. Урахування наведених положень дає можливість дефініювати поняття явища «професійний відбір працівників правоохоронних органів» як систему взаємопов'язаних, цілеспрямованих, нормативно визначених організаційно-управлінських, соціально-економічних, медико-біологічних та психолого-педагогічних заходів щодо визначення наявних потенційних особистих, ділових і моральних якостей кандидатів на зайняття вакантних посад або навчання у відомчих закладах освіти, необхідних у подальшому для високоякісного виконання правоохоронних функцій.

Відбір і навчання кандидатів на службу в органи системи МВС України є нероздільними процесами. Здійснені останніми роками кроки щодо становлення та розвитку відомчої системи освіти

певною мірою сприяли формуванню національної школи фахівців для НП України. В умовах інтеграції загальнодержавної системи освіти у Болонський процес в основу реформи системи відомчої освіти покладено вимоги щодо виховання нового покоління фахівців для системи МВС України, спроможних професійно відповідати на виклик часу, утверджувати принципи законності, демократизму, відданості справі захисту національних інтересів, безпеки особи, суспільства і держави в цілому. Саме навчання щойно прийнятих працівників органів, служб та підрозділів НП України слугує засобом розвитку потенційних особистих, ділових і моральних якостей особи, необхідних для компетентного виконання обов'язків за тією чи іншою посадою.

У підсумку слід зазначити таке: завдання відділів кадрового забезпечення, інших комплектуючих органів полягають не тільки у підборі працівників, які вже мають відповідні знання, вміння та навички, але й тих, хто вказані професійно важливі якості здатний набути в процесі професійної підготовки. Служба в НП України – нелегка і доволі небезпечна. Вона ставить перед працівниками системи МВС чимало своїх специфічних вимог, відповідати яким може далеко не кожний. Тому своєчасне виявлення і виховання цих рис особистості – чи не найголовніше завдання підготовки майбутніх висококваліфікованих кадрів. Однією з форм такого попереднього професійного відбору має стати створення мереж спеціальних шкіл, коледжів при ЗВО МВС України за професійно-орієнтованою освітньою програмою старшої школи, яка спрямована на виявлення та розвиток здібностей у певній галузі знань (право у правоохоронній діяльності органів внутрішніх справ), забезпечення формування основ правового світогляду та орієнтації особи, необхідних для її подальшого професійного самовизначення.

Отже, відбір кандидатів на службу в МВС України – не просто сукупність певних операцій, дій, методик і засобів. Насамперед професійний відбір працівників органів, служб та підрозділів внутрішніх справ – це складна соціальна система, яка має низку взаємопов'язаних етапів.

Загальновизнаним є той факт, що існуюча система підготовки кадрів не завжди відповідає потребам практичних підрозділів та вимогам сьогодення щодо підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері правоохоронної діяльності. Система відомчої освіти, попри щорічне зростання кількості випускників, не задовольняє повною мірою нагальні потреби щодо підготовки правоохоронців. Унаслідок неякісного добору кандидатів на навчання, низького

грошового утримання та неналежного соціально-правового захисту молодих фахівців, недоліків навчально-виховного процесу, а саме: відірваності теоретичних навичок випускників від практичної діяльності, недостатнього обсягу практики, відсутності уваги до молодих спеціалістів, недостатнього життєвого досвіду самих випускників відомчих навчальних закладів, – призводить до того, що кожен п'ятий з молодих фахівців зі стажем роботи до трьох років звільняється зі служби. Отже, одним із пріоритетних напрямків у реформуванні МВС України повинна стати кадрова робота з персоналом, поступове доведення штатної чисельності до науково обґрунтованих нормативів, якісне поліпшення системи добору і підготовки кадрів, удосконалення нормативно-правової бази кадрової роботи, створення оптимальної системи науково-методичного й інформаційного забезпечення кадрових процесів.

Основними напрямками діяльності з відбору кандидатів на службу вважаються такі:

– розробка спеціальних цільових програм, концепцій реформування системи відомчої освіти та підвищення якості підготовки фахівців для Національної поліції України;

– здійснення профорієнтаційної роботи серед населення, школярів;

– проведення професійно-орієнтаційних заходів серед окремих груп населення з питань служби в МВС України шляхом регулярних виступів працівників поліції у засобах масової інформації та під час зустрічей і звітів перед населенням з матеріалами, що пропагують і популяризують діяльність правоохоронних органів, і т. ін.

Щодо джерел поповнення правоохоронних органів, то його поділяють на резерв нового прийому і резерв на переміщення. Резерв кадрів – група спеціально відібраних та включених до затвердженого у встановленому порядку списку осіб, які мають організаторські здібності, та після практичної перевірки і вивчення на конкретних дорученнях, а також відповідної цілеспрямованої підготовки можуть розглядатися як кандидати для призначення, висунення на вищі посади в порядку просування по службі. У сфері внутрішньоорганізаційного відбору кандидатів для органів, служб та підрозділів МВС України ефективними видаються такі форми роботи з персоналом, як створення резерву кандидатів, проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, суміщення професій та ротація. Причому під час роботи з резервом доцільно створювати «матриці переміщень», в яких повинні знайти віддзеркалення професійно-організаційний стан кожного правоохоронця, його можливі службові переміщення

та ступінь готовності до зайняття наступної посади. Проведення конкурсу обов'язково передбачає розсилання у всі органи, служби та підрозділи інформації про вакантні посади. Як свідчить практика, проведення конкурсу доцільним є в таких випадках: під час формування мінімальної чисельності персоналу, при перерозподілі персоналу, в процесі переміщення працівників. Якщо ж виконавець певних посадових обов'язків потрібен лише на короткий термін, є сенс проводити суміщення професій (посад).

Згідно з вимогами розділу VI «Добір на посаду поліцейського» Закону України «Про Національну поліцію», призначення на посади поліцейських здійснюють посадові особи органів (закладів, установ) поліції відповідно до номенклатури посад, яку затверджує Міністерство внутрішніх справ України. У разі проведення конкурсу для визначення кандидата для призначення на відповідну посаду призначення на посади поліцейських здійснюють посадові особи органів (закладів, установ) поліції згідно з номенклатурою посад, яку затверджує Міністерство внутрішніх справ України, та відповідно до результатів конкурсу. Призначення на посади курсантів (слухачів) закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, здійснюють керівники таких закладів. Накази про зарахування поліцейських курсантами, слухачами денної форми навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, є підставою для звільнення таких осіб зі штатних посад, які вони займають в органах (закладах, установах) поліції. Випускники закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, після закінчення навчання призначаються на посади в органах (закладах, установах) поліції наказами посадових осіб поліції, зазначених у статті 47 Закону України «Про Національну поліцію».

Статтею 49 Закону України «Про Національну поліцію» задекларовано вимоги до кандидатів на службу в поліції, а саме:

1. На службу в поліції можуть бути прийняті громадяни України віком від 18 років, які мають повну загальну середню освіту, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, які володіють українською мовою.

2. Вимоги щодо рівня фізичної підготовки для поліцейських та кандидатів, які вступають на службу в поліції, затверджує Міністерство внутрішніх справ України.

3. Незалежно від професійних та особистих якостей, рівня фізичної підготовки та стану здоров'я на службу в поліції не можуть бути прийняті особи у випадках, визначених частиною другою статті 61 цього Закону, а також особи, які:

1) відмовляються від взяття на себе зобов'язань дотримуватися обмежень та/або від складання Присяги поліцейського, визначених законом;

2) особи, які звільнені або мали бути звільнені з посад на підставі Закону України «Про очищення влади».

Попередній відбір кандидатів на службу до Національної поліції України полягає у проведенні перевірки кандидата на службу в поліції. Так, по-перше, громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліції, з метою визначення стану їхнього здоров'я зобов'язані пройти медичні обстеження, а також перевірку рівня фізичної підготовки, психофізіологічне обстеження, обстеження на предмет виявлення алкогольної, наркотичної та токсичної залежності в порядку, визначеному Міністерством внутрішніх справ України; по-друге, громадяни України, які виявили бажання вступити на службу в поліції, за їхньою згодою проходять тестування на поліграфі; по-третє, відповідно до порядку, встановленого законом, щодо осіб, які претендують на службу в поліції, проводиться спеціальна перевірка, порядок проведення якої визначається законом та іншими нормативно-правовими актами.

Для забезпечення прозорого добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських на підставі об'єктивного оцінювання професійного рівня та особистих якостей кожного поліцейського, відповідних їх посаді, визначення перспективи службового використання в органах поліції утворюються постійні поліцейські комісії.

До складу поліцейської комісії апарату центрального органу управління поліції входять п'ятеро осіб:

1) два представники, визначені Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських;

2) один представник, визначений керівником поліції;

3) два представники громадськості, рекомендовані Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет.

До складу поліцейської комісії територіальних органів поліції входять п'ятеро осіб:

1) один представник, визначений Міністром внутрішніх справ України, не з числа поліцейських;

2) один представник, визначений керівником поліції;

3) один представник, визначений керівником відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції;

4) два представники громадськості, обрані відповідною обласною радою, Верховною Радою Автономної Республіки Крим, Київською міською радою, Севастопольською міською радою з числа осіб, які мають бездоганну репутацію, високі професійні та моральні якості, суспільний авторитет.

Основними повноваженнями поліцейської комісії є:

1) проведення відбору (конкурсу) на службу в органи (заклади, установи) поліції, крім прийому на навчання до закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських;

2) проведення конкурсу для призначення на вакантну посаду.

Поліцейські комісії територіальних органів поліції діють на постійній основі. Максимальний строк повноважень члена поліцейської комісії становить три роки. Одна й та сама особа може здійснювати повноваження члена поліцейської комісії лише протягом одного трирічного строку. Повторне призначення на посаду члена поліцейської комісії забороняється.

Члени поліцейських комісій можуть не припиняти виконання своїх основних службових обов'язків за місцем основної роботи (служби). Забезпечення діяльності і проведення засідань поліцейських комісій здійснює апарат відповідного підрозділу поліції. Повноваження члена поліцейської комісії припиняються:

1) у разі закінчення строку, на який призначено члена поліцейської комісії;

2) якщо член поліцейської комісії подав заяву про припинення повноважень за власним бажанням;

3) якщо член поліцейської комісії не може виконувати свої повноваження за станом здоров'я;

4) якщо обвинувальний вирок щодо члена поліцейської комісії набрав законної сили;

5) якщо член поліцейської комісії припинив громадянство або набув громадянства іншої держави;

6) якщо члена поліцейської комісії визнано безвісно відсутнім або оголошено померлим;

7) у разі смерті члена поліцейської комісії;

8) у разі обмеження цивільної дієздатності члена поліцейської комісії або визнання його недієздатним;

9) у разі застосування до члена поліцейської комісії заходів адміністративної відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення, пов'язаного з корупцією.

Рішення про припинення повноважень члена поліцейської комісії приймає посадова особа або орган, що призначив (обрав) відповідного члена поліцейської комісії. Поліцейська комісія обирає таємним голосуванням більшістю голосів від загального складу голову поліцейської комісії і секретаря поліцейської комісії. Голова поліцейської комісії організовує роботу комісії, визначає обов'язки секретаря комісії, веде засідання комісії. Обов'язки голови поліцейської комісії в разі його відсутності виконує секретар комісії. Засідання поліцейської комісії проводяться відкрито і гласно, крім випадків, передбачених законом. Голова поліцейської комісії визначає дату, час і місце проведення засідання комісії, перелік питань, що виносяться на засідання, та оприлюднює цю інформацію на офіційному вебпорталі комісії не пізніше ніж за два дні до засідання.

Член поліцейської комісії уповноважений:

1) знайомитися з матеріалами, поданими на розгляд комісії, брати участь у їх дослідженні та перевірці;

2) зазначати свої мотиви та міркування, а також надавати додаткові документи з питань, що розглядаються;

3) вносити пропозиції щодо проєкту рішення поліцейської комісії з будь-яких питань та голосувати «за» або «проти» того чи іншого рішення;

4) висловлювати письмово окрему думку щодо рішення поліцейської комісії;

5) здійснювати інші повноваження, визначені законом.

Член поліцейської комісії повинен бути відведений, якщо є інформація про конфлікт інтересів або обставини, що викликають сумнів у його безсторонності. Якщо такі обставини існують, член поліцейської комісії повинен заявити самовідвід. Із тих самих підстав відвід члену комісії можуть заявити особи, щодо яких або за зверненням яких поліцейська комісія може прийняти рішення.

Відвід має бути вмотивованим і поданим до початку розгляду питання у формі письмової заяви на ім'я голови поліцейської комісії. Головуючий на засіданні зобов'язаний ознайомити зі заявою про відвід члена комісії, якому заявлено відвід.

Рішення про відвід (самовідвід) приймає поліцейська комісія більшістю голосів членів, які беруть участь у засіданні. Член комісії, щодо якого приймається рішення про відвід (самовідвід), не бере участі в голосуванні.

Поліцейська комісія проводить голосування за відсутності особи, щодо якої приймається рішення, і запрошених осіб.

Рішення поліцейської комісії викладаються в письмовій формі. У рішенні зазначаються дата і місце прийняття рішення, склад комісії, питання, що розглядалося, мотиви прийнятого рішення. Рішення підписує головуючий і члени комісії, які брали участь у прийнятті рішення.

Окрема думка члена поліцейської комісії викладається в письмовій формі і додається до справи, про що головуючий повідомляє на засіданні.

Порядок діяльності поліцейських комісій визначається Міністром внутрішніх справ України з урахуванням положень цього Закону.

Для виконання покладених на поліцейську комісію повноважень її члени користуються правом доступу до публічної інформації поліції, в тому числі з обмеженим доступом, крім таємної інформації (ст. 51 ЗУ «Про Національну поліцію»).

Статтею 52 Закону України «Про Національну поліцію» регламентовано алгоритм проведення конкурсу на посаду поліцейського. Так, з метою добору осіб, здатних професійно виконувати повноваження поліції та посадові обов'язки за відповідною вакантною посадою, у випадках, передбачених цим Законом, проводиться конкурс на службу в поліції та/або на зайняття вакантної посади (далі – конкурс). Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на прийняття на службу та зайняття вакантної посади. Конкурс на службу в поліції обов'язково проводиться серед осіб, які вперше приймаються на службу в поліції з призначенням на посади молодшого складу поліції. Комплектуванню в порядку просування по службі посад молодшого, середнього та вищого складу поліції, крім випадку, передбаченого частиною третьою цієї статті, за рішенням керівника, уповноваженого призначати на такі посади, може передувати або проведення конкурсу, або проведення атестації. Конкурс проводиться відповідно до Типового порядку проведення конкурсу на службу до поліції та/або зайняття вакантної посади, затвердженого наказом Міністерства внутрішніх справ України 25.12.2015 р. № 1631 (далі – Типовий порядок проведення конкурсу).

Типовий порядок проведення конкурсу визначає:

1) умови проведення конкурсу;

2) вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби та оголошення про проведення конкурсу;

3) повноваження поліцейської комісії при проведенні конкурсу;

4) порядок прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі;

5) порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на службу в поліції та/або зайняття вакантних посад;

6) методи оцінювання кандидатів на службу в поліції та/або на зайняття вакантних посад державної служби.

Рішення про оголошення конкурсу приймає керівник органу поліції, якому надано право приймати громадян на службу в поліції та/або призначати на відповідну вакантну посаду. Конкурс проводиться відповідною поліцейською комісією.

Сучасний підхід до комплектування поліцейських передбачає використання принципу відкритості і гласності, а саме оприлюднення інформації про проведення конкурсу. Вимогами статті 53 Закону України «Про Національну поліцію» передбачено, що інформація (оголошення) про вакантні посади в поліції і про проведення конкурсу оприлюднюється відповідно до Закону і Типового порядку проведення конкурсу на офіційному вебпорталі центрального органу управління поліції відповідного територіального органу (закладу, установи) поліції.

Так, в оголошенні про проведення конкурсу зазначаються:

1) місце знаходження поліцейської комісії, яка проводить конкурс;

2) назва вакантної посади;

3) стислий зміст службових обов'язків;

4) умови грошового забезпечення;

5) вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи, у тому числі в поліції, та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидата на посаду відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади, а також вимог до осіб, що приймаються на службу в поліції;

6) інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду;

7) перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання;

8) дата і місце проведення конкурсу;

9) прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу.

Строк подання документів для участі в конкурсі не може становити менше 10 та більше 30 календарних днів з дня опублікування оголошення про проведення конкурсу.

1. Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, подає у визначеному порядку до поліцейської комісії такі документи, які передбачені статтею 54 Закону України «Про Національну поліцію», а саме:

1) письмову заяву про участь у конкурсі, у якій також зазначається про надання особою згоди на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» і на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

2) копію паспорта громадянина України;

3) копії документів про освіту;

4) особову картку визначеного зразка, автобіографію та фотографії розміром і в кількості, визначених Типовим порядком проведення конкурсу;

5) декларацію, визначену Законом України «Про запобігання корупції»;

6) копію трудової книжки (за наявності);

7) медичну довідку про стан здоров'я, форму і порядок надання якої визначають спільно центральний орган виконавчої влади з реалізації державної політики у сфері державної служби та центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;

8) копію військового квитка або посвідчення особи військовослужбовця (для військовозобов'язаних або військовослужбовців).

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, перед складанням кваліфікаційного іспиту пред'являє поліцейській комісії паспорт громадянина України.

Частиною 2 статті 54 Закону «Про Національну поліцію» заборонено вимагати від особи, яка претендує на зайняття вакантної посади в поліції, документи, не визначені цією статтею, якщо надання інших документів не передбачено законом. Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, має право додати до заяви про участь у конкурсі інші документи, крім зазначених у частині першій цієї статті.

Алгоритм проведення конкурсної процедури задекларовано статтею 55 Закону України «Про Національну поліцію», а саме:

1. Служба персоналу (кадрового забезпечення) органу поліції, де проходить конкурс, проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність загальним вимогам та інформує про це поліцейську комісію.

2. Кандидати, які пройшли перевірку, передбачену частиною першою цієї статті, проходять тестування, співбесіду та інші види оцінювання відповідно до Типового порядку проведення конкурсу.

3. У разі подання заяви про участь у конкурсі лише однією особою така особа проходить у встановленому порядку конкурсний відбір, за результатами якого приймається рішення про її прийняття на службу до поліції та/або призначення на посаду або про відмову в такому прийнятті та/або призначенні.

4. Засідання поліцейської комісії при проведенні конкурсу є правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її членів.

5. Під час засідання поліцейської комісії при проведенні конкурсу її члени:

1) вивчають результати проведеної перевірки документів кандидатів;

2) проводять відбір кандидатів з використанням видів оцінювання відповідно до Типового порядку проведення конкурсу;

3) проводять співбесіду з кандидатами з урахуванням результатів тестування;

4) особисто оцінюють рівень професійної компетентності претендентів, які відповідають умовам конкурсу, та визначають в особистому порядку їхній загальний рейтинг;

5) за результатами складення загального рейтингу претендентів, які відповідають умовам конкурсу, визначають переможця конкурсу.

6. Рішення поліцейської комісії за результатами конкурсу вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від її складу.

7. Рішення поліцейської комісії оформлюється протоколом, який присутні на її засіданні члени комісії підписують не пізніше наступного дня після проведення засідання.

8. Інформація про переможців конкурсу оприлюднюється не пізніше наступного дня після підписання протоколу засідання поліцейської комісії відповідно до Типового порядку проведення конкурсу.

За результатами проведення конкурсу приймається рішення щодо призначення поліцейських на вакантні посади. Службові відносини особи, яка вступає на службу в поліції, розпочинаються з дня видання наказу про призначення на посаду поліцейського.

Наведене достатньою мірою дозволяє визначити основну мету професійного відбору кандидатів на службу в органи, служби та підрозділи Національної поліції України. Вона полягає у створенні резерву претендентів на всі посади з урахуванням майбутніх організаційно-кадрових змін, звільнень, переміщень, виходів на пенсію, закінчень термінів контрактів, змін напрямків і характеру службово-трудової діяльності поліцейських.

Означена мета професійного відбору кандидатів на службу до Національної поліції України та вищенаведена низка етапів останнього дають можливість окреслити найважливіші завдання спеціально уповноважених органів у цій сфері:

– розробка і вдосконалення стратегії кадрового забезпечення;

– формування банку даних резерву нового прийому кандидатів на службу до Національної поліції України;

– залучення на службу до Національної поліції України гідних і кваліфікованих кадрів;

– вдосконалення методики пошуку і отримання інформації стосовно кандидатів на службу до Національної поліції України;

– застосування методики незалежних характеристик, з метою отримання інформації щодо поведінки кандидата на службі і поза нею;

– ретельне вивчення характеристик-рекомендацій з усіх місць навчання та праці, а також з військової частини, в якій кандидат проходив строкову службу;

– вивчення моральних, ділових та особистісних якостей претендента, його стану здоров'я;

– формування особової справи;

– підготовка контракту на проходження служби і наказу щодо особового складу стосовно призначення на посаду і закріплення наставника;

– здійснення початкової підготовки (спеціалізації) молодих кандидатів на службу до Національної поліції України;

– проведення низки заходів щодо створення позитивної мотивації на виконання поставлених службових завдань;

– проведення необхідних інструктажів з метою адаптації молодих працівників до оперативно-службової діяльності;

– здійснення ретельного контролю за молодим працівником під час випробування на окремих дорученнях;

– надання методичної і практичної допомоги щодо професійного та особистісного росту кандидата на службу до Національної поліції України;

– підготовка висновку керівником структурного підрозділу за результатами служби і праці під час випробування.

З огляду на викладене, головними завданнями професійного відбору претендентів на службу до Національної поліції України сьогодні слід вважати:

1) встановлення придатності кандидата до виконання тих чи інших посадових обов'язків;

2) удосконалення відбору на основі аналізу результатів професійної діяльності щойно прийнятих працівників органів системи Міністерства внутрішніх справ.

Актуальність цих завдань визначається насамперед тим, що система відбору кандидатів на службу до Національної поліції України повинна враховувати такі обставини, які не досліджуються під час відбору кадрів до інших міністерств. Складність системи професійної орієнтації та професійного відбору до органів МВС полягає в тому, що необхідно враховувати специфіку професійної діяльності: емоційні та розумові перевантаження, різні стресові ситуації. Саме це пояснює необхідність удосконалення системи професійного відбору до Національної поліції України, зокрема шляхом створення моделей фахівців різних правоохоронних напрямів діяльності. Такі моделі роблять прозорими параметри, стандарти, інші показники, відповідно до яких і повинен відбуватись професійний відбір майбутніх поліцейських. Певна річ, професійний відбір передбачає власне вибір кращого з декількох кандидатів, який може оптимально здійснювати у майбутньому професійну діяльність. Науково обґрунтований відбір повинен будуватися не на виборі найбільш здібного кандидата з усіх, а на основі відповідності якостей кандидата необхідним вимогам.

Успішне виконання професійної діяльності поліцейського значною мірою опосередковується його особистими якостями, що виявляються за допомогою психологічного аналізу структурних компонентів його особистості. Це положення покладено в основу розуміння сутності професійної майстерності, пояснює вплив рівня розвитку професійно важливих якостей на результати діяльності, допомагає вирішувати проблему професійної придатності та надійності працівника МВС України.

Останнім часом щораз більшого визнання набувають методи професійно-психологічного відбору кандидатів на службу до Національної поліції України, завдяки чому можна істотно підвищити якість їхнього навчання й підготовки, ефективність діяльності та вирішити низку інших питань підвищення надійності й ефективності діяльності. Відомо, що в основі професійно-психологічного відбору лежить вивчення індивідуально-психологічних особливостей кандидатів на службу до Національної поліції України з метою встановлення ступеня їхньої відповідності вимогам конкретної спеціальності чи групи подібних спеціальностей.

Професійно-психологічний відбір є важливим складником професійного відбору, що включає комплекс заходів, які сприяють

раціональному розподілу кандидатів за певними спеціальностями; комплектуванню МВС України кандидатами за їх відповідними психологічними якостями.

Все це позитивно впливає на забезпечення відповідності властивостей особистості кандидата на службу до Національної поліції України вимогам професійної діяльності. У проблемі психологічного відбору можуть бути виділені два основні аспекти: з одного боку – особистість, індивідуальність людини, з іншого – нормативно зумовлені умови й особливості професійної діяльності.

Під час психологічного відбору оцінюються психологічні та психофізіологічні властивості особистості: особливості мотиваційної сфери, характеру, інтелектуальної та сенсорної організації, психомоторики, властивості нервової системи, темпераменту. Соціально-психологічне вивчення передбачає оцінку моральних якостей особистості, суспільної й трудової активності, професійної спрямованості, умов виховання й розвитку, особливостей спілкування, стосунків та поведінки в колективі.

Психологічне і психофізіологічне обстеження включає вивчення пізнавальних психічних процесів (інтелектуальних особливостей), психомоторики, емоційно-вольових якостей та рівня нервово-психічної нестійкості.

Будь-яке уявлення про властивості сталих індивідуально-психологічних особливостей людини має бути пов'язане з елементами діяльності.

Тому індивідуально-психологічні особливості доречно розглядати як відносно стійкий рівень результативності, стилю, динаміки, джерела мотивації до певної діяльності або окремих дій та операцій, ефективність програм їх реалізації. Ймовірно, деякі властивості пов'язані з формальними аспектами програмування дій та операцій: запуск програми, переключення з одного елемента на інший, контроль послідовності реалізації, тимчасових характеристик операцій.

Властивість може відбивати також стійкі особливості внутрішньої моделі навколишньої дійсності, що включається людиною в прогнозування ходу подій та їх інтерпретацію.

Наукова розробка і практична реалізація процедури визначення професійної придатності вимагають урахування і дотримання ряду принципових положень, що визначають методологію психологічного обстеження й організаційні форми його проведення, а також зв'язок результатів визначення придатності з іншими формами забезпечення успішності навчання й ефективності професійної діяльності. Певні принципи цього було обґрунтовано деякими авторами під час вивчення проблеми професійного психологічного відбору.

Досвід роботи у галузі діагностики та прогнозування професійної придатності свідчить про те, що наукове обґрунтування і реалізацію системи визначення придатності доцільно проводити з таких позицій:

1. *Системний підхід*, що відображає закони взаємозв'язку і взаємозумовленості компонентів системи «людина – професія». Системний характер властивостей професійної придатності відповідає положенню про «різнопорядкові» властивості людини і про необхідність виділення системних властивостей, що відбивають належність індивіда до визначеної системи.

Наукова ідеологія системного підходу обумовлює потребу вивчення професійної придатності кандидата на службу як його системної властивості, яка утворюється в зв'язку й у результаті залучення його до діяльності, котра виникає й оцінюється в процесі виконання функцій організації, контролю, планування, коригування, досягнення заданого результату діяльності під час служби в системі МВС України.

Ця властивість забезпечує формування і реалізацію в трудовому процесі таких системних якостей взаємодії кандидата на службу до Національної поліції України з предметом діяльності, як стабільність і стійкість професійних і функціональних процесів і показників. Системний підхід у вивченні та забезпеченні професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України визначає положення про взаємозв'язок шляхів і методів досягнення необхідного рівня цієї властивості, про комплексний характер зовнішніх факторів і умов, що відбиваються в його визначеннях, про розмаїтість рівнів і про механізми психічної регуляції придатності, можливості взаємної компенсації та стимуляції різних компонентів психологічної системи діяльності при підтримці необхідного рівня професійної придатності.

Системоутворювальна роль ефективності діяльності кандидата на службу до Національної поліції України при включенні його в трудовий процес відображає особливості тих системних зв'язків, що існують між окремими компонентами конкретної діяльності. Прояви трудової активності людини залежать від сукупного впливу на неї особливостей суб'єкта, змісту, засобів, умов і організації діяльності, їхньої динаміки в трудовому процесі. Цей вплив виявляється в характеристиках професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України, у його зміні залежно від структурно-функціональної основи конкретної діяльності.

2. *Діяльнісний підхід*. Теорія діяльності дає змогу встановити характер причинно-наслідкових відносин на різних рівнях макроструктури трудового процесу і таким чином проникнути в сутність явищ, що визначають особливості формування і прояву професійної придатності кандидата на службу в правоохоронні органи. Закономірності психічного відображення предметного світу, співвідношення образних конструктів у процесі діяльності, відповідність психічних і фізіологічних ресурсів вимогам цієї діяльності, можливість мобілізації функціональних резервів в екстремальних умовах визначають особливості придатності кандидата на службу до Національної поліції України у зв'язку з конкретним характером її діяльності.

3. Положення про особистісний підхід у вивченні професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України реалізує уявлення про особливості прояву внутрішніх факторів діяльності, ролі в регуляції процесів формування та реалізації системної властивості суб'єкта діяльності. Спостерігаючи численні експериментальні дані, які свідчать про те, що професійна придатність людини обумовлюється не тільки її професійними характеристиками, а також особливостями мотиваційної, когнітивної, психомоторної, емоційно-вольової, темпераментальної і характерологічної сфер особистості, у більшості робіт розглядається головно зв'язок окремих особистісних особливостей із придатністю при вирішенні завдань психологічного відбору, тобто, як правило, при одномоментному її визначенні. Менше уваги приділяється вивченню процесів формування особистості професіонала, механізмів психічної регуляції професійної придатності, теоретичних основ взаємодії особистості та діяльності в їхньому розвитку і т. д. У широкому розумінні особистісний підхід до вивчення професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України передбачає також оцінку впливу на нього і таких структурно-динамічних характеристик, як особливості стану різних систем і функцій організму, що забезпечують енергетичний потенціал суб'єкта діяльності. Таким чином, особистісний підхід при психологічному вивченні та формуванні професійної придатності визначає необхідність орієнтації на психічні і фізіологічні ресурси та функціональні резерви людини.

Психологічні питання професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України є одним із аспектів цієї проблеми. Важливе значення в її формуванні має також власне професійний фактор, що визначається рівнем професійної підготовленості, тобто обсягом, глибиною, стійкістю необхідних знань, навичок, умінь, а також досвідом роботи в конкретній трудовій сфері.

Медичний аспект професійної придатності відображає взаємний вплив особливостей трудової діяльності і професійного здоров'я, їхні причинно-наслідкові відносини. Фізіологічний фактор придатності характеризує її з погляду адаптаційних можливостей організму і психіки в конкретних умовах діяльності, величини енергетичних ресурсів організму та функціональних резервів органів і систем при напруженій психічній діяльності.

4. Наведені вище компоненти особистісного фактора, що визначають рівень професійної придатності кандидата на службу до Національної поліції України, зумовлюють необхідність використання комплексного підходу до визначення і формування цієї системної властивості. За такого підходу до оцінки суб'єкта діяльності потрібно враховувати особливості компенсації окремих професійно важливих якостей і функцій, їх взаємозв'язок, мінливість і динамічність. Ця їхня властивість визначає можливості індивідуального пристосування кандидата до служби в правоохоронних органах, виробляє його індивідуальний стиль.

Принцип комплексного підходу відбиває також положення про те, що для того щоб судити про рівень професійної придатності, потрібна оцінка сукупності професійно важливих якостей особистості за допомогою набору валідних і надійних методичних прийомів.

5. Розробка і використання рекомендацій з визначення професійної придатності мають бути обґрунтовані з урахуванням низки наукових положень теоретичного і методичного характеру, а також особливостей конкретного виду діяльності – принципу наукової обґрунтованості. Методичні рекомендації з визначення придатності, що розроблені для конкретної професії (діяльності), не можуть бути використані для інших, навіть близьких за зовнішніми ознаками професій без спеціальної наукової перевірки й адаптації. Це положення відзначається більш-менш істотними психологічними розходженнями у характері різних видів діяльності і, відповідно, в особливостях професійних вимог до особистості, методах оцінки професійно важливих якостей, критеріях придатності і т.ін.

6. Надійність результатів діагностики й особливо прогнозування рівня професійної придатності багато в чому визначаються ступенем врахування особливостей розвитку особистості кандидата на службу до Національної поліції України у процесі навчання і службової діяльності (процес становлення особистості професіонала) і можливостей зміни професійних вимог до особистості (їхнього складу і значимості окремих вимог) у зв'язку з появою нових характеристик у змісті службових завдань, в умовах їх рішення тощо.

Це положення обумовлюється необхідністю врахування *принципу динамічності* (пролонгованості, етапності) визначення професійної придатності, що передбачає раціональну послідовність проведення цієї процедури, яка забезпечує не тільки нагромадження й уточнення інформації про індивідуально-психологічні особливості особистості і, відповідно, підвищення надійності прогнозу придатності, але й можливість диференційованого її прогнозування на етапах професійного шляху. Ця мета досягається шляхом періодичного проведення психологічного обстеження на етапах первинного набору кандидатів на службу до Національної поліції України (виявлення найпридатніших до навчання), перед початком практичного навчання за фахом для уточнення прогнозу освоєння цього курсу, після завершення навчання для розв'язання завдання раціонального розподілу за конкретними спеціальностями реальної діяльності, при необхідності визначення доцільності переорієнтації на новий профіль діяльності, висування на нову посаду, переходу в особливі умови професійної діяльності і т. д. Такого роду обстеження можуть мати і позачерговий експертний характер, наприклад, для з'ясування причин погіршення професійної діяльності, можливості освоєння кандидатом на службу до Національної поліції України нових професійних завдань і устаткування тощо.

7. Професійна ефективність і надійність майбутнього працівника поліції, безпека службової діяльності великою мірою визначаються станом його індивідуально-психологічних якостей і функцій, ступенем врахування характеристик кандидата на службу до Національної поліції України на всіх стадіях проєктування, створення і реалізації проходження служби. Істотне місце в цьому процесі мають заходи щодо визначення (оцінки і прогнозування) професійної придатності. Результати психологічного обстеження використовуються головно для вирішення завдання професійно-психологічного відбору майбутніх правоохоронців. Але досвід проведення подібних обстежень свідчить про те, що отримані дані про особливості психологічних характеристик як конкретної людини, так і визначеної сукупності людей (за професійними, віковими, іншими ознаками), можуть і мають бути використані й при розв'язанні інших завдань психологічного забезпечення професійної діяльності (принцип активності у використанні результатів визначення професійної придатності). Принцип активності у формуванні професійної придатності визначає і те положення, які для його підтримки на необхідному рівні потрібно використання всієї сукупності заходів щодо психологічного забезпечення професійної діяльності,

що дозволяють розвивати професійно важливі якості і функції кандидата на службу до Національної поліції України, підвищувати його резервні можливості, компенсувати ті чи інші обмеження, коригувати функціональні порушення і т. д. Йдеться про створення адекватних можливостей стосовно особливостей майбутнього правоохоронця, засобів, змісту, умов і організації діяльності, удосконалення систем відбору і підготовки кандидатів на службу до Національної поліції України, розробки і впровадження процедур і засобів керування психічним станом і т. д.

Активність заходів щодо визначення професійної придатності полягає також і в тому, що їх проведення має обмежуватися констатацією «діагнозу» або «прогнозу», але у разі негативних висновків результати психологічного обстеження варто використовувати для рекомендації з корекції професійних планів, орієнтації на більш адекватні професійні вибори. Цей принцип надає можливість за результатами обстеження розв'язувати завдання раціонального розподілу кандидатів на службу до Національної поліції України, обґрунтовувати рекомендації щодо розвитку недостатньо виражених професійно важливих якостей та індивідуалізувати процес освітньої і службової діяльності тощо.

8. Раціональною схемою визначення професійної придатності є побудова такої системи її діагностики і прогнозування (методики, показники, критерії), що дає змогу поетапно проводити оцінку придатності до діяльності за групою професій, об'єднаних за принципом спільності основних характеристик діяльності і, відповідно, професійно важливих якостей особистості кандидата на службу до Національної поліції України, потім за окремими професіями і, нарешті, за конкретними спеціальностями. Така процедура відбиває зміст принципу диференційованого прогнозування. Його реалізація допомагає зробити систему визначення професійної придатності найбільш економічно, доцільно й оперативно, оскільки вона забезпечує не тільки визначення ступеня відповідності індивідуально-психологічних характеристик конкретного кандидата на службу до Національної поліції України до вимог професії поліцейського, а й можливість корекції її вибору на більш ранніх етапах прогнозування або на етапі розподілу за окремими спеціальностями.

9. Процедура визначення професійної придатності має передбачати можливості зміни значень інтегрального показника придатності – принцип динамічності (адаптивності, відносності) критеріїв. Потреба у зсуві психологічних критеріїв у бік їх підвищення або зниження періодично виникає через мінливу кон'юнктуру

набору в навчальні заклади, ступеня успішності проходження інших видів професійного відбору, періодичних змін професійних вимог до кандидатів на службу до Національної поліції України у зв'язку з постановкою нових професійних завдань, зміною умов діяльності і т. д. У ряді випадків доцільно орієнтувати значення критеріїв придатності здебільшого на виявлення найбільш придатних до певної діяльності або абсолютно непридатних, якщо вона досить складна, відповідальна, небезпечна. Іноді допускається використання низьких критеріїв придатності, якщо є методична і тимчасова можливість компенсувати недостатньо високий рівень розвитку професійно важливих якостей за рахунок їхнього розвитку або компенсації засобами професійної і психологічної підготовки, ергономічного забезпечення діяльності.

Цей принцип реалізується, наприклад, у системі психологічного відбору шляхом визначення трьох груп критеріїв придатності, завдяки чому можна виділити:

– *безумовно придатних осіб*, які за своїми здібностями, ступенем розвитку професійно важливих якостей повною мірою відповідають вимогам конкретної діяльності (або видам діяльності);

– *умовно придатних осіб*, навчання або трудова діяльність яких буде пов'язана з незначними порушеннями, похибками, або вони матимуть потребу в збільшенні термінів навчання, зміні режимів тренувань і т. д.;

– *непридатних осіб*, успішність навчання і робота яких безумовно не відповідатиме запропонованим вимогам.

10. Обґрунтування, розробка і проведення заходів щодо визначення рівня професійної придатності має відповідати вимогам економічної, організаційної і технічної доцільності та прийнятності (*принцип практичності*).

Таким чином, дотримання основних принципів професійного відбору – діяльнісного й особистісного підходів, науковості, динамічності, активності, диференційованості та практичності – сприяє й забезпечує досягнення основної мети профвідбору: прогнозу, навчання та ефективності надійної та безпечної діяльності спеціалістів, особистості, задоволення основної потреби в праці.

Настав час усвідомити, що ефективність кадрової політики визначається не кількістю завдань, які вона декларує, а отриманням кінцевих результатів правоохоронної діяльності на місцях. Таким кінцевим результатом є охорона та забезпечення прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, охорона громадського порядку, забезпечення громадської безпеки та боротьба

з правопорушеннями. І тільки від позитивних результатів цієї правоохоронної діяльності можливим є отримання основного результату – думки населення про професійну діяльність органів правопорядку на певній адміністративно-територіальній дільниці.

А це, у свою чергу, залежить від здійснення таких заходів: прогнозування перспективного розвитку системи добору та підготовки кадрів для Національної поліції України відповідно до потреб замовників аж до повного забезпечення їх спеціалістами необхідних рівнів освіти; введення до переліку основних критеріїв оцінки роботи працівників органів системи МВС України дотримання конституційних прав людини і громадянина України; постійного удосконалення системи відбору, вивчення кандидатів, які приймаються на службу і навчання, що спрямовано на формування високої професійної компетентності та культури, громадської активності, готовності до захисту прав і свобод громадян, інтересів суспільства та держави; введення в діяльність МВС України нової системи критеріїв оцінки результатів роботи підрозділів кадрового забезпечення, яка б висвітлювала основні напрямки кадрової роботи; створення системи відбору на керівні посади, за якої кожний наступний рівень посадових осіб характеризувався би більшою сукупністю професійних, інтелектуальних та моральних якостей, а престиж посади гармонійно поєднувався із авторитетом особистості; визначення переліку базових органів, структур та підрозділів МВС України з метою проведення експериментів щодо відпрацювання нових методик і технологій кадрової роботи; удосконалення законодавства про порядок і умови проходження державної служби в цих органах на основі принципів та положень трудового права з метою підвищення рівня правової та соціальної захищеності працівників системи органів внутрішніх справ України.

Крім того, доцільно було б запровадити контрактне і конкурсне прийняття на службу до Національної поліції України, встановити новий порядок і умови її проходження, підвищити рівень кваліфікаційних вимог до кандидатів і працівників, удосконалити ефективність системи службової, бойової, фізичної та морально-психологічної підготовки особового складу.

Важливим є також впровадження сучасних підходів щодо закріплення на службі молодих фахівців. Так, процес входження на посаду та закріплення на службі у Національній поліції України молодих фахівців повинен мати певний порядок.

По-перше, після прийняття позитивного рішення щодо можливості прийому особи на службу до Національної поліції України

ця особа на службу остаточно не приймається, а зараховується до резерву. У статусі резервіста вона проходить початкову підготовку відповідно до Настанови з організації початкової підготовки, але без присвоєння спеціального звання.

По-друге, після проходження початкової підготовки та успішного складання іспитів кожен резервіст отримує свідоцтво про проходження початкової підготовки, при наявності якого він може бути прийнятий на службу до Національної поліції України.

Вважаємо, що така практика могла би сприяти зменшенню кількості звільнень на першому році служби, натомість навчання резервістів могло би проводитися в реальних умовах, максимально наближених до служби.

7. Криза професійного становлення

Міркування щодо сутності «кризи професійного становлення особистості» вимагає ґрунтовного аналізу провідних філософських та психологічних поглядів, позиціонованих у наукових розвідках як вітчизняних, так і зарубіжних учених. З давніх-давен вважалося, що всі психічні прояви є продукованими душею. Геракліт стверджував, що лишень пізнавши себе самого, ми пізнаємо світ. Скажімо, проблемам переживання кризи присвячено низку наукових праць у царині філософії, теології та моралістів.

Так, Платон є одним із найперших філософів, у наукових трактатах якого прослідковуються проблемні аспекти «кризи професійного становлення особистості» в контексті розподілу діяльності залежно від наявного хисту. У своїй праці «Закони» Платон описував закон «гармонійного розмаїття праці», відповідно до якого розмаїття потреб особи цілковито відповідає розмаїттю хисту до праці та розмаїттю різновидів праці. Власне розмаїтість наявних потреб, на думку філософа, є потужним каталізатором суспільного розвитку. Отож необхідною детермінантою професійного становлення особистості, на думку Платона, є присутність хисту, талану до певного різновиду трудової діяльності. Платон вважав, що спеціалізація трудової діяльності є закономірною умовою покращення якості результатів праці, позаяк чим довше людина спеціалізується у власному ремеслі, тим ліпших успіхів вона досягне. Аристотель вважав, що основне призначення особистості полягає власне в усвідомленій діяльності, адже не самі якості особистості роблять її ліпшою, це досягається лишень через «розумні дії», в яких ці якості розкриваються.

На противагу нерівності як основі рабовласницької політико-правової системи християнство проголосило принцип рівності людей незалежно від національності, статі, майнового та політичного становища. Кардинальним переворотом стало те, що праця почала розглядатися як неодмінна якість нової людини, що випливає з божественної правди і закону свободи.

Питанням «кризи професійного становлення особистості» присвячена низка праць українського філософа Г. Сковороди. Так, він першим запровадив у світовій філософії учення про «сродний труд», котра була вкрай прогресивною для тогочасної спільноти. Григорій Савич вважав, що «сродність» повинна визначати достеменні виміри особистості в соціумі та соціуму в особистості. Слушно зазначити, що в міркуванні «сродності» відстежуються паростки проблемних засад творчості, а саме: мотивації творчості; основних проблем потягів особи, її хисту, нахилу, талану, геніальності та ін. Г. Сковорода зазначав, що власне саме праця є основним чинником буття культури, а стремління до праці «сродної» закладено самою природою у кожної особистості. Тож Г. Сковорода проблемні засади «професійного становлення особистості» розглядав власне з огляду ідеї «сродності» – «людини на своєму місці».

Німецький філософ Р. Гуардіні здійснив дослідження власне вікових періодів (фаз), котрі супроводяться відповідними кризами. Так, на думку вченого, кожна фаза життя є унікальною та своєрідною, і сукупно вони формують значущість людського життя. Р. Гуардіні виокремив дев'ять стадій (фаз), а саме: опісля юності відбувається трансформація до експансивного дорослішання; в період з тридцяти років розпочинається удосконалення особи; опісля сорока років стається криза пізнання особою меж; потім має місце стадія витверезіння особи; наступною є криза звільнення особистості; на завершальній стадії – фаза мудрої особистості. Отож проблемні аспекти «кризи професійного становлення особистості» Р. Гуардіні досліджував у взаємозалежності поміж відповідними стадіями життя, окресливши їхні завдання у рамках особистісного розвитку людини.

Пропедевтикою професійного становлення, на думку американського філософа Джона Роулза, є власне «первинне благо», під яким він розуміє «почуття власної гідності» – відчуття людиною своєї значущості (тверде переконання в тому, що її концепція власного блага, життєвого плану заслуговує на реалізацію) та самоповагу, яка включає впевненість у власних здібностях, особливо у професійних. Джон Роулз вважав, що для того щоб успішно подолати кризу

професійного становлення, слід бути впевненим у своїх здібностях та реалізувати свою концепцію блага, тобто виступити суб'єктом побудови власного щастя.

Проблеми професійного становлення розглядались у контексті психодинамічної школи (Зигмунд Фрейд), гуманістичної школи (Абрагам Маслоу, Карл Роджерс), теорії професійного розвитку (Дональд Сьюпер), типологічної школи (Джон Холланд) та ін.

З. Фрейд вважав, що основна роль у професійному житті особистості загалом належить різноманітним формам існуючих потреб – власне від інстинктів і до системних психологічних механізмів. Науковець трактував професійну діяльність як форму задоволення ранніх дитячих потреб завдяки «каналізації» (спрямуванню) в ту чи іншу професійну сферу енергії лібідо, як процес сублімації.

К. Юнг зазначав, що для того щоб успішно подолати «кризу професійного становлення», людям середнього віку слід здійснити перехід від екстенсивної до інтенсивної позиції, від бажання розширення та завоювання життєвого простору до концентрації уваги на своїй «самості» як сутності особистості. Згідно з позицією К. Юнга, оволодіння цілісністю особами середнього віку є свідченням того, що вирішені внутрішньоособистісні конфлікти призводять до певної адаптації як свідомих, так і неусвідомлюваних частин власної особистості, і вкрай важливо – це прийняття власної Тіні як осердя особистісного «несвідомого», що сприяє систематизації тих вражень, які було витіснено зі свідомості.

Коли у першій фазі свого життя, ми повсякчас досліджуємо довколишній світ (у «несвідомому» акумулюються власне ті властивості нашої індивідуальності, котрі суперечать нашій уяві стосовно себе (Тінь)), натомість у другій фазі – ми оволодіваємо ним. Так, свідоме зіткнення із Тінню у середній фазі життя надає нам можливість узяти під власний контроль проєкції. Отож вклинення Тіні під час середньої фази є вкрай важливою подією в житті людини та несе потенціал у набутті цілісності, а сам процес «індивідуалізації» сприяє успішному подоланню кризи, набуттю інноваційних цінностей та орієнтирів, котрі подальшому будуть окреслювати розвиток особистості в майбутньому.

В. Франкл також проводив дослідження «кризи професійного становлення особистості» власне у руслі пошуку сенсу особистого життя. Він вважав, що прагнення до осмисленого життя є вроджена мотиваційна тенденція, а тому притаманна всім людям. В. Франкл розглядав сенс як домінуючий двигун поведінки та розвитку особистості. Він зазначав, що особистість не може позбутися сенсу,

його лишень можна віднайти за будь-яких обставин, тож пропонував такі шляхи:

1) у справі, спрямованій на досягнення соціально значущих цілей (у професійній реалізації);

2) у переживанні гуманістичних цінностей;

3) зайнявши певну позицію стосовно обставин власного життя.

У разі якщо обрані шляхи не реалізовано, В. Франкл навів основні стадії розвитку синдрому безглуздості:

1) екзистенційний вакуум (або екзистенційну фрустрацію);

2) екзистенційний невроз.

Отож, з точки зору В. Франкла, пошук сенсу життя – рушійна сила повноцінного розвитку особистості, а також професійного становлення. Втрата або відсутність сенсу життя («екзистенційний вакуум») призводить до настання кризи.

Одним із напрямів наукових розвідок Е. Фрома є дослідження «кризи професійного становлення особистості». «Відчужений характер» – це втрата людиною власної ідентичності, як відчуження особистості та справи, якою вона займається, унаслідок чого відбувається втрата цінності самої праці, що, в свою чергу, призводить до того, що особистість із суб'єкта праці трансформується у «товар» на «ринку праці та послуг». Е. Фром вважав, що головною психологічною якістю працюючої людини є її «ідентичність власній справі». Основним, на думку вченого, є виокремлення такої категорії, як почуття особистої значущості, котре повсякчас виникає в особистості завдяки успіху у роботі. Розвитку особистості у праці може сприяти лишень та робота, яка дає можливість щонайбільше відкрити та викристалізувати талант, який закладений у кожній особі. Отож Е. Фром до однієї з детермінант виникнення «кризи професійного становлення» відносив відсутність «відчуття особистої цінності», позаяк кожна особистість у процесі професійного зростання повсякчас відчуває потребу у кращому, а відчуття особистої цінності надає їй можливість по-новому здійснювати аналіз наявних труднощів.

Нині у психології сутність понять «професійний розвиток» та «професійне становлення» досить часто ідентифікують. Так, Д. Сьюпер вважав, що усім людям є притаманним хист, інтереси; кожна людина підходить до ряду професій, а професія – ряду індивідів; залежно від часу і досвіду змінюються умови професійного розвитку, що обумовлює множинність професійного вибору; професійний розвиток складається з ряду послідовних стадій і фаз; особливості цього розвитку визначаються соціально-економічним рівнем батьків,

властивостями індивіда та його професійними можливостями і т. д.; професійний розвиток є керованим процесом і полягає в розвитку та реалізації Я-концепції – сукупності установок і очікувань суб'єкта стосовно світу праці та свого місця в ньому; взаємодія Я-концепції і реальності відбувається під час проживання і виконання професійних ролей; задоволеність роботою залежить від того, як індивід знаходить можливості для реалізації своїх здібностей, інтересів у професійних ситуаціях. Д. Сьюпер створив доволі цікаву періодизацію професійного розвитку людини. На його думку, цикл трудової кар'єри слід поділити на п'ять стадій професійного шляху, із врахуванням того, яке власне місце праця займає у нашому житті:

1) етап зростання (0–14 років) – розвиток Я-концепції;
2) етап дослідження (15–24);
3) етап зміцнення кар'єри (25–44 років);
4) етап збереження досягнутого (45–64);
5) етап спаду (після 65 р.).

У процесі професійного самовизначення особа розвиває та деталізує власну професійну Я-концепцію. Отож ключовою детермінантою професійного розвитку, згідно з теорією Д. Сьюпера, є варіації професійного шляху, котрі вирізняються певною послідовністю, вибраною професійною позицією щодо реалізації Я-концепції.

Д. Холланд у своїй концепції зазначав, що процес професійного розвитку обмежується:

1) визначенням самим індивідом особистісного типу, до якого він належить (моторний, інтелектуальний, соціальний, адаптаційний, естетичний, такий, що прагне до влади);

2) віднайденням професійної сфери, що відповідає заданому типу;

3) вибором одного з чотирьох кваліфікаційних рівнів тої професійної сфери, що відзначається розвитком інтелекту і самооцінки.

Отож, за концепцією Д. Холланда, існують певні «обмеження» щодо деяких різновидів професійної діяльності, котрі нами будуть враховані стосовно поліцейських.

А. Маслоу та К. Роджерс досліджували професійний розвиток людини у контексті її прагнення до особистісного зростання, розкриття власних потенцій. Представники типологічної школи є одностайними у думці, що власне самоактуалізація є однією з домінуючих детермінант розвитку особистості, хоча за іншими детермінантами у них є певні розбіж- ності в поглядах. Отже, згідно з гуманістичною теорією особистості, однією з головних потреб особистості є власне самоактуалізація, бажання самовдосконалюватися.

Основні аспекти стосовно «кризи професійного становлення особистості» у зрілому віці розкривали в наукових розвідках Е. Еріксон, Е. Коуен, Г. Крайг, Б. Лівехуд, Д. Левінсон, Р. Хейвінгхерст, Г. Шихі та інші науковці.

Р. Хейвінгхерст дослідив характеристику життєвого циклу особистості згідно із завданнями, котрі потрібно розв'язувати у певному віці, виокремивши шість етапів вікового розвитку. На його думку, завдання у період ранньої дорослості – початок сімейного життя та професійного становлення. У період середньої дорослості – підтримання того, що вже створено та адаптація до фізичних і сімейних змін (холосте життя або створення сім'ї, виховання дітей, розлучення, зміна професії тощо). В період пізньої дорослості – пристосування до зменшення фізичної сили, втрати здоров'я, місця роботи тощо.

Згодом Р. Хейвінгстер розробив концепцію щодо визначення циклів професійного шляху людини залежно від головних завдань для певного вікового періоду, зокрема людина:

1) ідентифікує себе з працюючими людьми, набуває основних трудових навичок та формує працьовитість;

2) набуває конкретної професії;

3) стає професіоналом;

4) працює на благо суспільства;

5) підводить підсумки своєї професійної діяльності.

Отож, узагальнивши науковий доробок Р. Хейвінгхерста, можна висновувати те, що *професійне становлення людини слід вважати одним із чільних завдань, які безпосередньо стосуються професійного розвитку людини.*

Д. Левінсон досліджував проблемні аспекти *«кризи професійного становлення особистості»* у континуумі архітектоніки життя, котра, на його думку, випливає зі суспільних взаємовідносин і взаємовідносин із навколишнім середовищем. Учений зазначав, що трансформація одного етапу в інший повсякчас характеризується кризою. З метою досягнення достеменної зрілості особистості треба вирішити чотири основні завдання у розвитку, а саме:

1) сформулювати, що являє собою дорослість і що необхідно для її досягнення;

2) знайти наставника;

3) почати будувати кар'єру;

4) встановити близькі стосунки.

Отож Д. Левінсон у власній теорії щодо життєвого розвитку як чоловіків, так і жінок значну увагу зосередив саме на професійній

діяльності, а питання побудови особистої кар'єри вважав одним із важливих компонентів архітектоніки життя зрілої людини.

Низка наукових досліджень Г. Шихі присвячена дослідженню проблемних аспектів криз особистості. Г. Шихі, яка розглядала «секрети життєвих циклів», значну увагу звертала власне на періоди:

1) з моменту народження – до 20 років (цикл відриву від родинних коренів);

2) 20–30 років (цикл підготовки до головної справи у житті);

3) 30–35 років (цикл вкорінення у житті);

4) 35–45 років (цикл десятирічного періоду підведення підсумку).

Учена вважає, що всі переходи на наступні щаблі розвитку змушують особистість руйнувати наявну захисну архітектоніку, внаслідок чого настає криза. Власне у процесі зміни структури усталений спосіб життя зазнає змін у чотирьох вимірах:

1) внутрішнє відчуття себе щодо до інших;

2) відчуття безпеки і небезпеки;

3) наше сприйняття часу: чи достатньо у нас часу;

4) відчуття фізичного спаду.

Всі ці відчуття задають основний тон життя й підштовхують нас до тих чи інших рішень. Отож, Г. Шихі слушно вважає, що будь-який розвиток потребує тимчасової відмови від існуючої безпеки, а власне професійний розвиток вимагає бути готовим до певних змін у вже усталеному житті, а саме:

1) відмови від роботи, що не приносить утіхи;

2) відмови від тих цінностей, в котрі ми вже не віримо;

3) відмови від взаємин, які вже втратили свою цінність.

Г. Шихі вважає, що людина, переживаючи кризу, завжди виходить із неї оновленою.

Е. Коуен, в контексті дослідження квінтесенції *«кризи професійного становлення особистості»* розробив «схему розвитку», котра розкриває життєві цикли особистості, а саме:

1) «життєві стадії», що характеризує природні вікові зміни особистості;

2) «ключові системи», що сприяє оцінюванню соціального оточення особистості в контексті усіх періодів її життя;

3) «завдання розвитку», що пов'язано з існуванням особистості та досягненням нею успіху та щастя;

4) «ресурси розвитку», що включає зміст, необхідний індивіду для того, щоб вирішити власні життєві завдання особистісного розвитку.

Еморі Коуен вважав, що кожній стадії притаманні власні кризи розвитку, які будуть розв'язуватися на кшталт розв'язанню життєвих завдань (із застосуванням власних ресурсів). Отже, запропонована Е. Коуеном «Схема розвитку» надає можливість:

1) співвідносити сутність завдань наявної життєвої стадії та специфіку їх розв'язання з урахуванням віку людини;

2) здійснювати аналіз вияву різноманітних відчуттів як сутності кризи;

3) охоплювати соціальні та особистісно значимі вікові властивості людини, котрі пов'язані з переміною її власного місця в устрої культурних взаємовідносин:

3.1) становлення молодого подружжя в умовах інтеграції у батьківське домогосподарство;

3.2) досягнення зрілості дітей;

3.3) професійне зростання;

3.4) досягнення пенсійного віку тощо.

Дон Бокум та Грейс Крайг, досліджуючи *«кризи професійного становлення»* зазначали, що відмінною особливістю зрілості є власне позитивне вирішування наявних розбіжностей та проблем, здатність адекватно реагувати на наявні зміни та адаптуватися до сучасних умов. Учені вважали, що одним із головних завдань, притаманних фазі дорослості, є професійне становлення, що неоднаково відбувається в осіб чоловічої та жіночої статі. Водночас дослідники акцентують увагу на тому, що фаза кризи включає стрес для осіб як чоловічої, так і жіночої статі. Тимчасом вони відчувають різні за відтінками реакції на сам процес переоцінювання в цей період. Учені вважають, що будь-яка криза є переломним моментом впродовж життєвого шляху особистості та полягає в осмисленні та переживанні незбіжності її власних життєвих задумів і цілей, важливих потреб та уявлень щодо себе та реальних умов буття, які людина не спроможна змінити.

Б. Лівехуд, досліджуючи *«кризу професійного становлення»,* розглядав її як одну з частин життєвої кризи, джерелом новітнього розвитку особистості. На його думку, життєвий шлях особистості слід розглядати у трьох площинах, а саме: 1) біологічній; 2) психологічній; 3) духовній.

У контексті життя особистості (біологічна площина) Б. Лівехуд виокремлює три фази:

1) період зростання, якому характерний власне процес творення, аніж процес руйнування;

2) період спокою поміж процесом творення та процесом руйнування;

3) період процесу інволюції, зростаючої руйнації.

Проміжні етапи поміж даними фазами спричиняють кризи. Досліджуючи кризи розвитку, учений концентрує увагу власне на переміні як ціннісної, так і змістовної сфери людини, виокремлюючи такі фази, як:

1) асиміляція;
2) інтеграція;
3) душевне сприйняття;
4) зростання (до 20 років);
5) експансія: переробка досвіду – урівноваження між біологічною та духовною лініями розвитку (20–40 років);
6) соціальна (після 40 років): передача досвіду іншим – продовження психічного, духовного розвитку, але згасання біологічного.

Духовний і професійний розвиток особи відбувається на початку її особистого життя з осмисленням власного «Я». Осмислення «Я», уболівання «Я», втілення «Я» можуть розвиватися в середньому циклі життя, втілюючись у душевних прагненнях, професійній діяльності, ставленні до роботи. Нереалізованість цього «Я» спричиняє кризу. Тож Б. Лівехуд вважав, що особистісний та професійний розвиток особи координують її власне життя відповідно до її

«внутрішнього голосу», і, як результат, криза стає рушійною силою в розвитку людини, тобто є «сходинкою» вгору. Людина, вставши на дорогу свого внутрішнього розвитку, отримує лишень позитивні результати як для самої себе, так і для власного місця в соціумі, зокрема.

Що стосується поняття кризи, то в китайській мові цей термін складається з двох частин – «небезпека» і «можливість» та роз'яснюється як «повний небезпеки шанс»; цей термін має відтінок як надзвичайності, як загрози,так і потреби у вчиненні дії. Термін «криза» у грецькій мові (crisis) тлумачиться як «певне рішення, зворотний пункт, вихід». Вказані етимологічні значення терміна «криза» надають додаткових нюансів у його тлумаченні.

Криза є «часом випробувань» чи «надзвичайна подія», якій притаманні такі ознаки, як несподіваність, невизначеність та загроза важливим цілям (Р. Улмер, М. Сігер, Т. Селлнау).

Криза – це процес трансформації старої системи, яка вже не може самоорганізовуватись і бути керованою. Отож іще однією з ознак кризи є потреба у змінах (С. Вінетт).

Криза – це такий віраж на життєвому шляху, коли під загрозою опиняється життєвий задум, проєкт майбутньої світобудови, коли старий життєвий світ руйнується і людині доводиться відмовлятися від звичних уявлень про цінності, ідеали, цілі (Т. Титаренко).

Т. Титаренко виокремлює характерне ставлення особи до реальної життєвої кризи:

– *ігноруюче ставлення* – людина старається не думати про неприємне, не бачити поганого. Вона не помічає загострення відносин з оточенням, зростання професійних проблем, появу соматичних симптомів. Вона думає, що таким чином проблема вирішиться сама по собі;

– *перебільшене ставлення* – людина починає панікувати. Якщо навіть немає ще для цього підстав, вона живе в очікуванні катастрофи, війни, землетрусу і т. ін. Це так звана «логіка самозаводжування», коли у людини в уяві зростає негативне, а позитивне зникає;

– *демонстративне ставлення* – людина розуміє ситуацію, знає, як поводитися в скрутному становищі, проте вона вимагає пильної уваги до себе, співчуття, допомоги, пільг;

– *волюнтаристське ставлення* – людина розуміє свій кризовий стан, вона вважає, що все в її руках, усе можна подолати, і ніхто їй не допоможе, окрім неї самої. У людини з таким ставленням дуже завищені вимоги до себе, що може призвести до виснаження і поглиблення кризи;

– *продуктивне ставлення* – людина оптимістично сприймає свій хворобливий стан і вірить, що все це тимчасово. У своїй кризовій ситуації вона бачить не тільки негативні, а й позитивні сторони.

Криза – це невдала спроба подолання, реакції на загрозливі проблеми або ситуації. Детермінантами утворення кризових станів є: 1) соціальні та ситуаційні чинники; 2) індивідуально-типологічні; 3) біологічні особливості особистості (Л. Юрьєва).

Криза професійного становлення особистості – це особлива група психологічних криз, що виникають на різних етапах професійного шляху, відображаючи специфічні закономірності, які не зводяться до закономірностей життєвого шляху особистості (О. Кокун).

Криза – це тривалий внутрішній конфлікт особистості з приводу життя в цілому, його сенсу, головних цілей та шляхів їх досягнення. Тобто це і є життєва криза, особливість виникнення якої полягає у наявності внутрішніх конфліктів, які досягають піку, коли особа починає гостро відчувати «нездійсненність можливого здійсненого». Основними ознаками кризового стану є: 1) зниження рівня адаптованості; 2) зменшення рівня самоприйняття; 3) спрощення рівня саморегуляції поведінки та ін. (І. Булах).

І. Булах до важких життєвих ситуацій відносить:

1) критичну ситуацію (коли життєві обставини загострюються, не залишаючи часу на адаптацію, наприклад, звільнення з роботи);

2) кризову ситуацію (перебування людини в негативному полюсі власного «Я-образу»);

3) екзистенційну ситуацію (коли людина втрачає сенс існування) та термінальну ситуацію (виникає «за межею екзистенційного вибору»).

І. Булах зазначає, що існують й різні види ставлення особистості до кризових ситуацій:

1) ігнорувальне (особистість прагне не помічати конфлікти, не здатна або не хоче адекватно оцінити ситуацію);

2) перебільшене (коли перебільшують симптоми чи складні обставини);

3) демонстративне (надмірне привертання уваги до себе через демонстрацію власних переживань тощо);

4) волюнтаристське (заперечення реальної дійсності, відмова від допомоги);

5) продуктивне (об'єктивне сприйняття себе та ситуації, яка склалася).

Криза – це такий поворот на життєвому шляху, коли людині доводиться відмовлятися від звичних уявлень про цінності, ідеали, смисли, цілі. Вона опиняється перед питаннями, які не мають однозначних відповідей. Кризова ситуація допомагає людині зрозуміти свій життєвий задум, дає можливість побачити, пережити власне минуле, теперішнє і майбутнє, водночас, усвідомити їхній нерозривний зв'язок, обумовленість одне одним (В. Гаркуша, С. Дубінський).

Отже, як *психологічне явище кризу слід розглядати як соціально-психологічну ситуацію, як виняткове становище і як процес уболівання.*

Завдяки аналізу наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних учених можна стверджувати про те, що без криз життя особистості, на жаль, не є можливим, позаяк кризи є тими проміжними моментами, тими критичними точками поступу, які спонукають людину переглянути своє життя, поставлені цілі, діяльність та ін. Важливо, що наслідком виходу особистості з кризи є те, що вона вже по-інакшому ставиться до навколишнього світу та свого місця у ньому, її головною метою стає обрання нової тактики особистого життя і надбання нових цінностей.

З метою позначення особистих змін, котрі відбуваються з людиною в контексті освоєння та реалізації професійної діяльності, у психології використовують термін «професіогенез», тобто процес становлення особистості фахівця від початку вибору професії і до припинення трудової діяльності.

Сутність поняття *«професіогенез»* тісно пов'язана з такими поняттями, як «філогенез» (з грецької *«phylon»* – рід і *«genesis»* – виникнення) та «онтогенез» (з грецької *«ontos»* – буття, суще та *«genesis»* – виникнення), і застосовується з метою позиціонування якісних властивостей особистісного розвитку людини. Так, зокрема, «філогенез» пов'язується з еволюцією роду, поняття «онтогенез» – з біологічним розвитком особистості з часу її народження та до завершення її життя, а «професіогенез» здійснює характеристику розвитку людини в контексті вдосконалення її професійної діяльності.

Професіогенез – це складний та багатоаспектний процес, який має як індивідуальний, так і загальнолюдський виміри, відбувається в визначених суспільних умовах, розвивається у конкретно-історичних обставинах. Професіогенез – це динамічне явище, що поступово трансформується, модифікується та надає певних якіснокількісних ознак особистості працівника, який від початкового рівня компетентнісного розвитку досягає вершин професіоналізму і стає висококваліфікованим фахівцем певної галузі (О. Цільмак).

Професіогенез – це розвиток особистості, зміни та перетворення її психологічної структури, що зумовлені освоєнням і здійсненням трудової професійної діяльності. Цей процес особистісного розвитку та становлення професіонала залежить від історичного розвитку системи професій як соціального інституту та існуючих освітніх систем і соціально-економічних умов здійснення професійної діяльності (Т. Траверсе).

Сукупно із поняттям «професіогенез» досить часто вживається дуже близьке за суттю поняття «професіоналізація», що означає монолітний, неперервний процес професійного становлення особи, який розпочинається власне з моменту обрання своєї майбутньої професії та завершується тоді, коли особа завершує активну професійну діяльність. Водночас професіоналізацію слушно розглядати власне як один із векторів розвитку людини, у рамках якої вирішується характерологічний комплекс протиріч, основним серед яких є рівень обопільної відповідності людини та професії. Подібним за змістовим наповненням є словосполучення «професійне становлення особистості», яке досліджувалося у низці наукових розвідок; тимчасом воно є лише певним етапом у системі становлення особистості впродовж її життєвого шляху.

У філософському словнику поняття «становлення» позиціонують як одну з форм удосконалення, набуття якісної визначеності; як категорію, яка відображає спонтанну мінливість речей і явищ, перехід від однієї визначеності буття до іншої, появу нового

через знищення старого, а також той період, коли особистість щойно формується.

У психології поняття «становлення» трактують як: 1) певні закономірності становлення людини; 2) формування у людини нових професійно значимих властивостей, які відповідають засадам певного фаху; 3) дії щодо вирішення наявних суперечностей; 4) багатовимірне явище, яке маніфестує як особистісне, так і статусне її становлення. Проблема професійного становлення, власне з погляду психології, найчастіше пов'язана з дослідженням певних закономірностей утворення операційної структури діяльності в контексті професіоналізації та відповідно до індивідуальних і групових якостей особистісного поля діяльності, зокрема розвитку індивідууму (особистих мотивів та зацікавлень, хисту, емоційної та вольової сфери, професійно значущих властивостей та ін.), на різних стадіях професійного шляху та у різних різновидах професійної діяльності.

Отож «професійне становлення особистості» в контексті оволодіння уміннями та навичками трудової діяльності не полягає лиш у розвитку її операційної сфери шляхом накопичення необхідних знань, умінь та досвіду, але й засвідчує утворення комплексних психічних систем щодо регуляції особистісної соціальної поведінки.

Ґрунтовний аналіз наукових праць А. Маслоу, Дж. Сьюпера, Дж. Холланда дає змогу окреслити концептуальні положення щодо сутності та значення «професійного становлення особистості»:

– професійному становленню особистості притаманна історична, соціальна та культурна обумовленість;

– підґрунтям професійного становлення є власне удосконалення особистості в контексті професійного навчання, засвоєння вимог професії та реалізації професійних функцій;

– механізм професійного становлення людини є індивідуальним, своєрідним, неповторним, з певними якісними властивостями та закономірностями;

– професійне життя дає можливість особистості себе зреалізувати й самоактуалізуватися;

– індивідуальний вектор професійного життя особистості характеризується як нормативними, так і ненормативними подіями, несподіваними ситуаціями, ірраціональними хвилюваннями;

– усвідомлення психологічних властивостей професійного розвитку надає можливість особистості свідомо планувати власну професійну біографію, формувати власну історію та ін.

Сутність лексеми «становлення» в акмеології визначається як система певних закономірностей, обставин, чинників, які сприяють можливості набуттю людиною найвищої точки її власного розвитку. Акмеологія аналізує основні проблеми формування професіонала в рамках суб'єктно-діяльнісного підходу. Саме цей підхід розкриває парадигму акмеології: коли загальне міркування суб'єкта надає людині орієнтацію на ідеал, то конкретне міркування характеризує акмеологічні механізми реального досягнення ефективності у професії та у власному житті, зокрема, основні принципи здійснення функцій саморегуляції та самоорганізації, які властиві суб'єкту.

Необхідна професійна компетентність, пов'язана з формуванням чіткої професійної позиції. Саме в ній виражається ставлення людини до справи і рівня своєї активності із залучення власного творчого потенціалу. Принципово інноваційний ступінь професіоналізму в контексті сформованої чіткої професійної позиції тлумачиться відповідно до «акмеологічних інваріантів», які надають шанс особистості відшукати власні внутрішні резерви, які їй дадуть потенціал на високому інноваційному та творчому рівні реалізовувати професійні функції. Власне «акмеологічні інваріанти» мотивують і рухають особистість до рівня професіоналізму екстракласу (В. Гладкова, С. Пожарський).

Поняття «професійне становлення», враховуючи характерологічну гностичну квінтесенцію, допомагає повніше розкрити механізм утворення нових властивостей індивіда, зокрема професійних, в їх генетичному зв'язку з попередніми особистісними станами – студента, фахівця, як рух між минулим і майбутнім, ідеальним і реальним (В. Орлов). *Процес професійного становлення спеціалістів* різних фахів і кваліфікаційних ступенів В. Орлов позиціонує як:

– процес виникнення у людини саме тих професійних властивостей, які у неї були відсутні та які відповідають вимогам, що їх вимагає той чи інший фах;

– психолого-педагогічний феномен, який відображає існуючі обставини об'єктивно-дійсного розвитку, коли уже є сформованими професійні характеристики, однак професійна діяльність ще не отримала завершеної форми;

– процес руху щодо вирішення наявних суперечностей поміж існуючою рефлексивною уявою, способом мислення, наявними знаннями, вміннями та навичками певної професійної діяльності і дефіцитом досвіду їх практичної реалізації, поміж існуючим практикою індивідуального розвитку та майбутнім розвитком власної професійної досконалості, поміж двома стадіями стосовно усвідомлення власного «Я».

Отож, якщо розмірковувати про професійне становлення власне як про один із етапів онтогенезу особистості, котрий включає періоди від першоджерел утворення професійних намірів і до завершення професійного життя, – процес професійного становлення саме поліцейських є вкрай складною тривалою у часі консеквентною зміною станів, яка відображає не тільки еволюційний перехід від одного з етапів професіогенезу до іншого, а й формування професійних криз, які є акумуляцією зовнішніх та внутрішніх суперечностей особистості поліцейського.

Кризи професійного становлення потрібно відносити власне до нормативних криз у розвитку особистості, які слід вважати закономірним феноменом у дорослому періоді формування і які характеризуються існуючими протиріччям між нормативними структурними та особистісними трансформаціями, які збігаються з віком і вічними завданнями особистого зростання і бажанням підтримання власної цілісності. Отже, зазначені кризи слушно трактувати саме як швидкі переміни темпу і напрямів у професійному розвитку. Нетривалі за часом, вони найбільш яскраво проявляються в контексті зміни однієї зі стадій професійного становлення власне в іншу стадію. Такі кризи проходять здебільшого без виражених змін у професійній поведінці, натомість трансформація значеннєвої архітектоніки професійної свідомості, переорієнтування на нові завдання налаштовують заміну методів здійснення діяльності, обумовлюють переміни у взаєминах із оточуючими, а подекуди і зміну самої професії.

Професійні кризи простежуються впродовж усієї трудової діяльності й у високопрофесійних фахівців. При такій кризі спостерігаються зниження професійної самооцінки, відчуття вичерпаності своїх можливостей, посилення захисних мотивів, зниження інтересу до подальшого зростання (Л. Котлова).

До основних детермінант «кризи професійного становлення» більшість учених відносять:

1) понаднормову активність, як результат невдоволеності власним статусом, взаємовідносинами у колективі;

2) соціальні та економічні обставини життєдіяльності особистості;

3) вікові та психофізіологічні переміни;

4) зайняття нової посади;

5) цілковите захоплення власною службовою діяльністю;

6) переміни у професійному житті;

7) якісну перебудову методів здійснення службової діяльності.

Більшість учених дотримуються думки про те, що *професійні кризи протікають за фазами*, такими як:

1) *«передкритична фаза»*: коли наявні проблеми не завжди усвідомлюються, але виявляються у психологічному занепокоєнні, високому рівні дратівливості, незадоволенні місцем праці, заробітною платою, керівництвом;

2) *«критична фаза»*: коли усвідомлена невдоволеність працівника призводить до продукування різноманітних варіантів зміни наявної ситуації, векторів розвитку майбутнього професійного життя, формуються конфлікти:

- *мотиваційний*, що пов'язаний із втратою інтересу до процесу навчання, наявної роботи, бачення подальших перспектив у професійному розвитку;
- *когнітивно-діяльнісний*, що виникає в контексті невдоволеності змістом та методами виконання діяльності;
- *поведінковий*, що полягає у невдоволеності існуючими міжособистісними взаєминами в колективі, соціальним та професійним становищем тощо. Конфлікти постійно супроводжуються рефлексією, інспектуванням професійних обставин, аналізуванням власних потенцій та хисту. Вирішення наявного конфлікту трансформує кризу у посткритичну фазу;

3) *«посткритична фаза»*: є власне фазою вирішення наявної кризи. Вихід із кризи може мати як конструктивний, професійно-нейтральний, так і деструктивний характер. Так, конструктивному виходу притаманні підвищення рівня професійної майстерності, пошук інноваційних методів здійснення діяльності, зміна професійного становища, місця праці та зміна напряму кваліфікації. Зазначений спосіб потребує від людини вияву наднормової професійної енергійності, реалізації вчинків, що торують новий вектор її професійного розвитку. Професійно-нейтральне ставлення особи до наявної кризи спричиняє виникнення явища професійної стагнації, апатії та бездіяльності. Людина прагне реалізовувати себе поза межами професійної діяльності, а саме: у побуті, різноманітних хобі та ін. Деструктивні результати криз виражаються у професійній байдужості, адиктивній поведінці, бездіяльності тощо.

Апріорі проблемні аспекти «кризи професійного становлення особистості» завжди були предметом наукових розвідок учених у галузі філософії, теології, соціології, педагогіки, психологів,

які аналізували цю проблему в руслі розподілу праці на інтелектуальну та фізичну залежно від:

1) «покликання» (Платон, Аристотель);

2) постулатів рівності особистостей у християнській релігії (А. Блаженний, Н. Літописець);

3) ідей «сродності» (Г. Сковорода);

4) духовної кризи (С. Гроф, Е. Еріксон, З. Фройд);

5) як передумову розвитку гармонійної особистості (К. Юнг).

Професійне становлення особистості є процесом утворення професійного спрямування, компетентності, соціальних і професійно значущих властивостей, бажання до повсякчасного професійного зростання. Криза професійного становлення позиціонується у переміні стрімкості та вектора професійного розвитку людини й вирізняється наявними суперечностями між типовими структурними та особистісними трансформаціями, які збігаються з вічними завданнями особистого розвитку та бажанням убезпечення особистісної цілісності.

Чинниками, які детермінують кризи, є:

1) розвиток самосвідомості;

2) зміна соціальних і професійних обставин;

3) якісна трансформація методів здійснення професійної діяльності;

4) цілковите занурення у власну професійну діяльність;

5) соціальні та економічні засади життєдіяльності;

6) професійні та життєво значущі події.

Отож *криза професійного становлення поліцейських* є психологічним феноменом, вияв якого спричинений наявними протиріччями між потребами суб'єкта у подальшій професійній самореалізації та неспроможністю реалізовувати її власне в тих формі та вигляді, в яких це здійснювалося раніше, при цьому в людини є обмаль методів для продуктивного подолання труднощів у професійному розвитку. Криза супроводжується змінами у царині професійних цінностей, їх мотивації до професійної діяльності та самосвідомості, контролем особистої «Я-концепції», невдоволеністю самим собою та власним професійним становищем, зниженням ступеня ефективності та якості виконання професійних завдань тощо. У випадках конструктивного вирішення кризи має місце трансформація психологічної структури людини, відбувається стимулювання професійного розвитку, в результаті чого людина підіймається на значно вищий ступінь розвитку.

До детермінуючих чинників утворення *кризи професійного становлення поліцейських* доречно віднести такі:

1) проблеми у професійній адаптації; протиріччя поміж професійними очікуваннями та реальністю;

2) невдоволеність самим собою та власним професійним становищем, прагнення в подальшому підвищенні рівня професійної кваліфікації;

3) контроль особистої «Я-концепції»;

4) трансформація соціальних і професійних цінностей та взаємин;

5) прагнення до самовизначення та самоорганізації;

6) соціальні та економічні умови;

7) призначення на іншу посаду, атестування, присвоєння чергового спеціального звання;

8) цілковите занурення у професійну діяльність; наявні вікові та психофізіологічні зміни;

9) специфічні особливості проходження служби;

10) існуючі гендерні стереотипи в правоохоронних органах та ін.

Глава XV

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ

1. Розуміння сутності поняття команди, особливості її формування. Конкурентоздатність команди

Феномен «команда» є широковживаним поняттям, тож тлумачити його потрібно в контексті управлінської діяльності. Так, команда в організації розглядається як невелика кількість працівників, об'єднаних спільною метою, з урахуванням вмінь та навичок кожного з її членів, що тісно взаємодіють між собою. Найважливішими характеристиками команди є те, що її учасники обов'язково повинні мати спільну мету чи комплекс цілей. При цьому вона не лише мусить усвідомлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні та тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди. Водночас потрібно розрізняти поняття «робоча група» та «команда». Так, у команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, натомість у робочих групах вони здебільшого задаються ззовні (наприклад, керівниками вищого рівня управління). Крім того, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване, а у звичайних робочих групах воно здебільшого регулюється зізовні спеціальними санкціями. І якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умов для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації, то в звичайних робочих групах головно дотримуються формально-функціональних принципів взаємодії.

Саме процес формування команди вимагає високої управлінської компетенції, наявності не лише висококваліфікованих працівників, а й тих, які мають бажання працювати спільно як команда для досягнення найвищих результатів. Існує багато моделей, за допомогою яких можна сформувати саме команду, а не групу людей в компанії. *Розглянемо одну з дієвих та практичних моделей, яка запропонована американцями Аланом Дрекслером та Девідом Сіббетом, засновниками консалтингової компанії «The Grove»* (рис. 48).

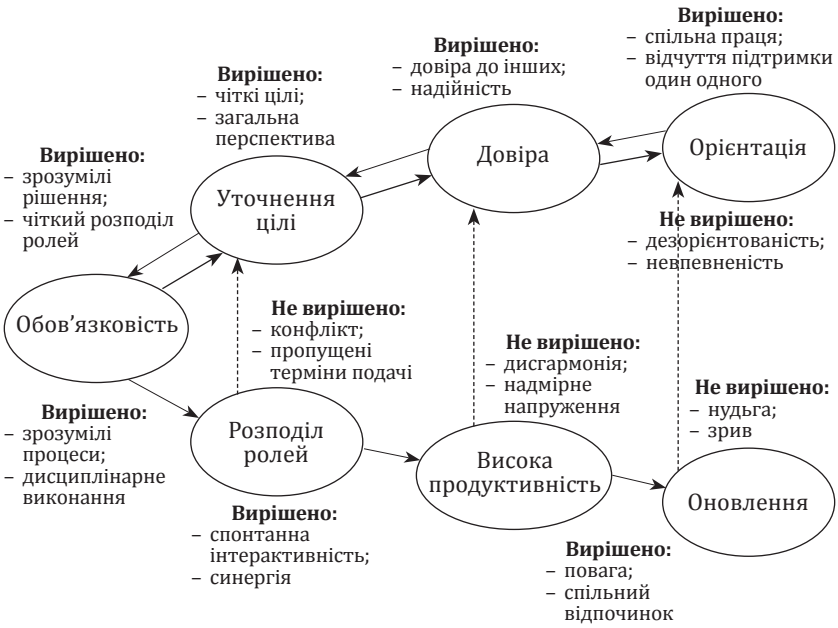


Рис. 48. Модель формування команди за А. Дрекслером та Д. Сіббетом

Ця модель містить сім різних фаз, які зазвичай проходять члени команди. Для більшої ефективності слід проходити ці фази поетапно, не витрачаючи при цьому сили і часу при повторному доопрацюванні.

Так, **перша фаза «орієнтація в проєкті»**. На цій фазі у працівників постає запитання «Що я тут роблю?». У разі якщо відповідь на це запитання є визначеною і зрозумілою, у членів команди виникає бажання працювати над спільним завданням та відчуття підтримки один одного. Якщо ж відсутня відповідь і всі питання не пропрацьовані, в учасників виникає обережність та відсутня довіра.

На **другій фазі «набуття довіри»** актуальною є відповідь на запитання «Хто ти?». У випадку позитивної відповіді в осіб формується довіра до інших та відчуття надійності. Проте якщо відповіді не знайдено, не вирішені завдання цієї фази, то в осіб виникає апатія, скепсис та непотрібна конкуренція.

Третя фаза «уточнення цілі» скерована на вирішення наступного запитання – «Що ми робимо?». Працівники, які вирішили завдання на цій стадії та відповіли на це запитання,

розуміють загальну перспективу проєкту, свою участь в ній та чітко усвідомлюють поставлені цілі. І навпаки, якщо працівники не вирішили завдання – виникає супротив.

На **четвертій фазі «обов'язковість»** актуальною є відповідь на запитання «Як ми робимо?». Вирішені поставлені завдання цієї фази формують дисциплінарне виконання в членів команди, оскільки процеси для них стають зрозумілими.

На **п'ятій фазі «розподіл ролей»** важливо для кожного учасника дати відповідь на запитання ««Хто, що, як, коли?». Позитивні відповіді сприяють розвитку спонтанної інтерактивності та синергії. Якщо ж відповіді не отримано, у працівників можуть виникати конфлікти і, як наслідок, пропущені терміни подачі виконаних завдань. Це, в свою чергу, негативно впливає на результативність організації в цілому.

При виконанні і вирішенні поставлених завдань члени команди на **шостій фазі «висока продуктивність»** поважають один одного та спільно відпочивають. У разі невиконання завдань серед працівників панує дисгармонія та надмірна напруженість.

На **сьомій фазі «оновлення»** актуальною є відповідь на запитання «Навіщо ми продовжуємо?». Позитивні відповіді та вирішені завдання формують взаємну повагу, у протилежному випадку – нудьгу.

Крім того, слід звернути увагу на необхідність періодично ставити всім учасникам команди запитання «Де ви зараз перебуваєте?» та «Що потрібно зробити, щоб перейти в наступну фазу?».

Ще одну *модель, яка розглядає особливості формування команди, розробив Дж. Хекман*. На думку автора, цей процес повинен відбуватися в чотири стадії. Перша стадія «попередня робота» полягає у правильному визначенні, наскільки необхідно створювати команди. Менеджеру треба вирішити, що йому більше потрібно для цього виду роботи: кілька окремих співробітників для праці з ним особисто чи створити команду. Для неї обов'язково має бути присутня чітка постановка цілей і перелік навичок, необхідних для виконання роботи. При цьому визначається, чи будуть команди працювати тільки на дорадчій основі консультацій з усіх поточних проблем з менеджером, чи їм може бути надана повна самостійність для виконання завдання.

Друга стадія передбачає створення умов для роботи. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси (робочі інструменти,

обладнання, гроші і т. д.), людські ресурси (відповідний склад кваліфікованих професіоналів) і підтримку з боку організації (її готовність надати команді можливість виконувати роботу так, як вона вважає за потрібне). Але, з іншого боку, якщо менеджери не будуть створювати відповідні умови для роботи команд, це спричинятиме їх непродуктивність у роботі.

На третій стадії відбувається формування та побудова команди. Для початку менеджери повинні чітко визначити, хто з працівників є членом команди, а хто не входить у їх число. Це здійснюється з метою уникнення непорозумінь. Після цього члени команди мають узгодити загальну мету. Також керівництво організації має пояснити команді поставлені завдання та ступінь відповідальності. Однак це не означає детальне пояснення того, як саме слід виконати поставлені завдання.

І четверта стадія «сприяння в роботі» передбачає втручання для усунення проблем, поповнення команди необхідними ресурсами та заміну тих, хто покинув команду.

Вчені виокремлюють чотири найбільш поширені види команд: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані.

Функціональні команди зазвичай об'єднують осіб, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Вони часто існують в межах функціональних відділів. Прикладом таких команд можуть бути певні відділи в організації: маркетингу, фінансів, виробництва, аудиту і т. д.

Команди з вирішення проблем вирішують спеціальні завдання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості або витрат. Саме тому її члени є працівниками спеціальних відділів. Така команда має право впроваджувати власні варіанти рішень, якщо вони не передбачають ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на діяльність інших відділів. Тобто вони не реорганізовують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. А лише несуть відповідальність за рішення команди.

Міжфункціональні команди об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Тобто такі команди складаються з членів декількох департаментів, що займаються дотичними, суміжними проблемами. Вони можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові

технології, зустрічаються з постачальниками та клієнтами, щоб покращити вхідні дані та результати, а також поєднувати окремі функції (такі як маркетинг, фінанси, виробництво та людські ресурси), щоб підвищити виробництво та інновації в обслуговуванні. Після того як проблема вирішена – команду розпускають.

Самокеровані команди, як правило, складаються з осіб, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися для того, щоб виробити єдиний продукт чи послугу. Ці команди виконують різноманітні завдання, зокрема, складають розклад роботи і відпусток, розподіляють завдання між членами команди, замовляють необхідні матеріали, призначають лідера команди, визначають основні цілі команди, складають бюджет, наймають інших працівників та можуть оцінювати роботу один одного.

Для того щоб команда була ефективною, лідером у своїй сфері – вона має бути *конкурентоздатною*, тобто бути здатною передбачати, оновлюватися та використовувати всі можливості для розвитку. Окрім товарів і послуг, можна говорити про конкурентоздатну економіку, науку, культуру та особистість. Команда буде конкурентоздатною у випадку, якщо конкурентоздатними будуть всі її члени. Тому керівникам організацій, які прагнуть досягати високих результатів, слід зважати на це.

На думку Л. М. Карамушки, важливими характеристиками конкурентоздатної команди є такі:

– кожен член команди – це конкурентоздатна особистість (їй притаманні всі вище названі риси);

– кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення (конкурувати потрібно з самим собою, зі своїм попереднім рівнем розвитку, а не шукати суперника для змагання за право бути кращим);

– швидка адаптація до змін в навколишньому світі;

– небайдужість усіх членів команди – однодумців до своєї справи;

– ставка на постійне професійне вдосконалення (навіть якщо хвилину тому тобі здавалося, що ти найкращий, пам'ятай про те, що в цю хвилину хтось у світі або відкрив щось нове, або щось вдосконалив);

– підтримка високого творчого потенціалу (постійне генерування нових, оригінальних ідей);

– здатність ідентифікувати та реалізувати нові напрямки в соціальному та професійному розвитку, залучати і вести за собою людей та ін.

Конкурентоздатну управлінську команду можна створити на будь-якому підприємстві. Для цього необхідні:

– прагнення змін з боку керівництва;

– сміливість та впертість у процесі впровадження інноваційних методів;

– глибоке знання технологій управління групою з боку бізнес-консультантів;

– відповідальність за отриманий результат як з боку управлінської команди, так і з боку бізнес-консультантів.

Унаслідок створення управлінської команди підприємство:

1) одержує нові нематеріальні ресурси розвитку;

2) переходить на якісно інший рівень взаємин;

3) займає довготривалі передові позиції в своїй галузі.

Отож конкурентоздатну команду потрібно розуміти як вищий рівень її розвитку, членами якої є конкурентоздатні особистості. Необхідність становлення саме таких команд зумовлена досить вираженою конкуренцією, яка через деякі соціально-економічні та соціально-психологічні причини простежується сьогодні в усіх типах організацій.

2. Методичний інструментарій діагностики команди в організації

Аналіз проблем діяльності конкурентоздатної команди, здійснений в різних організаціях, показав, що до основних методик, які можуть бути використані організаційними психологами під час дослідження цієї проблеми, доречно віднести такі:

1. Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона.

2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій у команді.

3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності.

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань при діагностиці проблематики, пов'язаної з діяльністю команди. Детальніше проаналізуємо цей методичний інструментарій.

1. *Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона* дає можливість вивчити орієнтацію діяльності менеджерів та персоналу організацій та різні стилі:

– «Страх перед бідністю»;

– «Авторитет-підкорення»;

– «Будинок відпочинку»;

– «Організація»;
– «Команда».

Міра орієнтації менеджерів і персоналу організацій на стиль «команда» дає змогу:

а) виявити ступінь підготовки керівників та працівників до реалізації командного підходу;

б) визначити на наступних етапах роботи необхідні заходи для актуалізації потреби в опитуваних щодо впровадження принципу роботи в команді.

2. *Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді* допомагає вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організації на найбільш прийнятні і підхожі для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди:

– «голова»;
– «формувальник»;
– «генератор ідей»;
– «оцінювач ідей»;
– «організатор роботи»;
– «організатор групи»;
– «дослідник ресурсів»;
– «завершувач».

Отримані дані можуть бути використані для:

а) виявлення ролей, на які найбільше і найменше орієнтуються працівники організації (виявлення «реально працюючих» ролей);

б) виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, які відсутні і які необхідно запровадити в діяльність команди для забезпечення її цілісності й ефективності (досвід показує, що часто виникає нагальна потреба введення в діяльність команди таких ролей, як «генератор ідей», «дослідник ресурсів» та ін., які в багатьох командах сьогодні відсутні або представлені недостатньо);

в) відбору людей в команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей.

3. *Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності* дає змогу вивчити ступінь розвитку у менеджерів та персоналу організацій багатьох характеристик, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді, а саме:

– потребу в досягненнях (подальшому розвитку);
– потребу в незалежності / автономії;
– схильність до творчості (творчі здібності / нахили);

– уміння йти на розумний (зважений) ризик;
– цілеспрямованість та рішучість.

Кожна характеристика має комплексний характер. Наприклад, потреба в досягненнях (подальшому розвитку) виявляється за допомогою такої системи якостей, як: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість і рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність; самовпевненість та ін.

Зазначимо, що цей тест спрямований на діагностику підприємницьких якостей у широкому сенсі цього слова, притаманних фахівцям, що працюють у різних сферах професійної діяльності, а не тільки тим, які займаються власне підприємницькою діяльністю. Тому його можна використовувати для дослідження проблеми, пов'язаної з розвитком у «реальних» чи «майбутніх» членів команди якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді. Звичайно, слід враховувати й те, що надалі необхідно розробити певні методики, які допоможуть діагностувати всю систему якостей конкурентоздатної особистості, згідно з якими вона прагне постійно розвиватися, має власне професійне обличчя, легко адаптується, вміє себе презентувати, енергійна, толерантна, творча та ін.

За допомогою даних, отриманих у процесі використання цієї методики, психологи можуть вирішити такі завдання:

а) виявити рівень розвитку якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді;

б) окреслити стратегічні вектори підвищення конкурентоспроможності командного потенціалу (зокрема, за допомогою цільового впровадження тренінгів креативності, когнітивної гнучкості або міжкультурної толерантності).

Використання вказаних технологій визначається конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

3. Способи формування конкурентоздатної команди

Заходи, які спрямовані на підвищення організованості команди, вперше почали проводити ще в 40-х роках минулого століття в США.

На сучасному етапі розвитку суспільства у роботі з персоналом, зокрема, розрізняють декілька способів підвищення ефективності команди та формування її конкурентоздатності.

Серед них виокремлюють ***тімбілдинг*** *(team building),* що в перекладі з англійської означає побудову емоційно згуртованої команди шляхом виконання спільних завдань, які неможливо здійснити самостійно.

Мета тімбілдингу:

1) створити сприятливу атмосферу неформального спілкування;

2) сформувати сильну команду;

3) створити командний дух і розвивати навички роботи в колективі;

4) виявити лідерів;

5) згуртувати колектив;

6) зменшити психологічне навантаження у співробітників;

7) виробити вміння приймати нестандартні, цікаві й ефективні рішення штатних й нештатних ситуацій.

У структуру тімбілдингу входять ігри, треніги та вправи.

Тімбілдинг-тренінги спрямовані на:

– створення атмосфери неформального спілкування;
– безпосередню побудову команди;
– вироблення командного духу та вміння працювати в команді;
– виявлення лідерів;
– згуртування команди;
– психологічне розвантаження.

Виокремлюють різні види тімбілдингу: скажімо, історичні (заходи, де можна перевтілитись в історичні постаті певної епохи і т.д.), творчі заходи (малювання картин, гончарство і т.д.), психологічні (тестування, виконання завдань, пов'язаних з вирішенням певних психологічних проблем колективу, і т.д.).

Також в організації можуть бути:

– *Global Teams – Cross-Cultural Teams* (глобальні команди і кроскультурні команди) – ці команди повинні працювати над згуртованістю в екстремальних умовах міжнародного бізнесу. В таких умовах найбільш ефективні.

– *Virtual Teams* (віртуальні команди). Саме вміння працювати в глобальних віртуальних командах стане одним із факторів успіху в бізнесі майбутнього.

– *Project Teams – Short-Term Teams* – команди, які створені під конкретний проєкт, і короткотермінові проєктні команди. Нині є найблільш популярними, особливо в ІТ-сфері.

– *Multi-Teams* – це мультикоманди, члени якої можуть бути залучені в декількох проєктах організації. Навички ефективної одночасної роботи в кількох командах стануть ключовими для менеджерів у майбутньому.

– *Cross-Functional Teams* – це кросфункціональні команди, які включають представників різних спеціальностей.

Разом з цим для вирішення певних завдань (допомога новим працівникам адаптуватись у колективі, вирішити конфліктну ситуацію, заохочення працівників за добре виконану роботу, навчання ефективно взаємодіяти членів різних відділів організації між собою та ін.) психолог може запропонувати керівнику організувати корпоративний тімбілдинг. Цей вид тімбілдингу можна здійснювати в різних форматах (активний, творчий, квест чи конкурс).

Тімдесінг (*team design*) ґрунтується на елементах команди, що включає людей, ролі кожного з учасників команди, цілі членів команди, інструменти та методи, які вони використовують, та структуру проєкту, в якій вони працюють. У рамках кожного з цих чотирьох елементів є принципи, які встановлюють параметри для успіху. Вони є основними факторами, які демонструють, чому деякі команди працюють краще, ніж інші, а також впливають на те, чи може команда використовувати переваги спільної поведінки і чи вони налаштовані, щоб максимально використати конфлікти.

Команди проєкту майже завжди призначають ролі членам команди. Ці ролі описують обов'язки, набір завдань і діяльність, в якій беруть участь різні люди. Для оптимального функціонування подібної команди передбачають наявність чотирьох основних категорій людей у проєктних групах:

– Дизайнери: люди, відповідальні за створення та документування ідей про те, як продукт працює, виглядає або поводиться. Проєкт може потребувати більше однієї спеціальності. Один з цих людей може бути визначений як «свинець», особа, яка володіє творчим баченням.

– Керівники: особи, що відповідають за забезпечення команди проєкту, виконують свої зобов'язання, створюють плани щодо цього та успішно реалізують ці плани.

– Предметна тематика. Категорія експертів. Сюди включають людей, які є користувачами самого продукту або мають певну особливу інформацію про користувача чи обмеженість проєкту.

– Зацікавлені сторони: люди в остаточному підсумку. Вони несуть відповідальність за успіх проєкту. Також стають головними внутрішніми власниками продукту.

Розглянемо принципи, що демонструють, яким чином люди призначаються на проєкт.

1. Принцип кількох капелюхів.

Люди на проєкті можуть виконувати декілька ролей, але надмірна консолідація ролей може скомпрометувати цінність співпраці. Проте одна людина може виконувати не менше трьох ролей:

дизайн-керівник, дизайнер-фахівець і науковий співробітник. Одначе деякі ролі не дуже добре поєднуються. Успішні проєкти зазвичай не дозволяють зацікавленим сторонам проєкту бути дизайнером.

2. Принцип мінімального внутрішнього ризику.

Люди на проєкті не повинні створювати жодних додаткових ризиків для цих проєктів. Проте проєкти можуть супроводжуватись багатьма ризиками від зовнішніх факторів. Ці зовнішні чинники включають зміни вимог, цілей, пріоритетів або параметрів. Завдання персоналу можуть призвести до ризику при залученні людей, які не здатні виконувати свої конкретно професійні завдання, або не здатні поєднувати декілька проєктів.

3. Принцип професійного зростання.

Люди на проєкті повинні знайти такий проєкт, який відповідає професійним інтересам і є викликом, оскільки це дає змогу їм професійно зростати й удосконалювати знання, вміння та навички.

4. Принцип права на власність.

Цей принцип демонструє, яким чином працівники ставляться до успіху проєкту, а також допомагає членам команди розуміти їхню мету у проєкті. Тому кожен з них повинен знати свою роль, місію. Так вони почуваються більш прихильними до проєкту, відчувають більшу відповідальність, самостійність, право на володіння і керівництво покладеною на них ділянкою роботи.

5. Принцип різнорідного складу.

Команди проєкту досягають успіху, коли люди, які приносять різні перспективи та підходи, можуть працювати для досягнення спільної мети. Проста істина криється в тім, що проєкти вимагають залучення багатьох людей, де кожен індивідуальний. Але саме різні точки зору приносять команді ще більшу користь.

6. Принцип значимості.

Людям подобається працювати над проєктами, які мають намір змінити життя людей, незалежно від того, наскільки можуть бути незначні наслідки.

7. Принцип особистого / професійного вирівнювання.

Люди отримують більше професійного задоволення від роботи над проєктами, які відповідають власним переконанням.

Проєкти мають використовувати правильні методи для правильної діяльності. Кожна діяльність мусить просувати проєкт ближче до своїх цілей. Оскільки цей принцип є само собою зрозумілим, багато колективів структурують свої проєкти навколо діяльності, яку вони завжди виконують, не враховуючи конкретні цілі проєкту.

9. Принцип нововведення.

Проєкти повинні закликати команду застосовувати існуючі технології для нових ситуацій. Хороші інструменти мають важелі, які можна налаштувати для різних ситуацій. Такі важелі варіюються залежно від виду діяльності, але можуть включати в себе:

– масштаб: наскільки велика активність;

– формальність: наскільки формальний результат;

– глибину: наскільки детально команда отримує завдання й розуміння кінцевого результату;

– участь: кількість учасників поза межами основної команди.

10. Принцип повного визначення.

Параметри проєкту повинні бути повністю визначені якомога раніше в проєкті. Що краще визначені параметри проєкту на початку, то ефективнішою буде проєктна команда.

Ще одним способом ефективності конкурентоздатної команди є ретемінг (з англійської *reteaming* – переформування команд). Цей спосіб розроблено у Фінляндії Беном Фурманом і Тапахі Ахола для вирішення різноманітних проблем команди і чіткого розуміння групових можливостей.

Він дозволяє створити ефективну управлінську команду шляхом визначення найбільш істотних проблем в організації, переформулювати їхні цілі та завдання, визначити ресурси для їх досягнення і запланувати дії щодо їх вирішення; разом з цим підвищити мотивацію членів команди на досягнення поставлених цілей. Проведення ретемінгу потребує доброзичливого емоційного фону. Головний принцип цього способу – орієнтація на вирішення завдань, формування позитивного мислення в організації загалом, а у керівництва – спрямованості на результат через планування діяльності компанії у форматі мозкового штурму. Лідер повинен сформувати цілі та реальні можливості організації.

Позиціонування розглядається як потужний маркетинговий інструмент, що допомагає донести до клієнтів свою пропозицію як унікальну й потрібну для споживача.

Вперше концепція позиціонування була запропонована Дж. Траутом і Е. Райсом у праці «Позиціонування: битва за впізнаваність». На їхню думку, позиціонування слід розглядати як створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця.

Цей інструмент дає змогу:

– створити образ продукту в уяві клієнтів серед інших продуктів;

– змінити уявлення в очах покупця, а не фізичних властивостей (розмір, вага, смак);

– цікавим є те, що сам продукт не обов'язково повинен бути найкращим, головне – щоб клієнти вважали його таким.

Науковці виокремили такі **особливості позиціонування**, як:

1) довгострокова стратегія. Так, правильно обрані позиції, є стійкі, захищені та пристосовані до майбутнього розвитку. Вони здатні змінюватись та вдосконалюватись на етапах життєвого циклу товару, марки, організації;

2) закарбованість у свідомості споживачів. Це є те, що споживач думає про компанію, продукцію чи послугу;

3) ґрунтується на вигоді, яку отримує споживач від купівлі товару чи партнер від співробітництва з організацією;

4) позиція конкретного продукту чи послуги в уявленні однієї людини може відрізнятись від позиції іншої людини на той самий продукт чи послугу.

П. Темпоралом була розроблена система стратегії позиціонування, що базується на основі:

1) використання характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг;

2) вигод, очікуваних споживачем;

3) пропозиції вирішення проблем;

4) відмежування від конкурентів;

5) іміджу компанії;

6) доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином;

7) типу цільового користувача;

8) характеру очікувань споживачів;

9) приналежності до суспільного руху;

10) цінностей (співвідношення ціна / якість);

11) емоцій;

12) індивідуальності;

13) оголошення себе «№ 1».

Ф. Котлер всі стратегії позиціонування торговельних марок поділив на сім груп за: атрибутами, перевагами, способом чи ситуацією використання, споживачем, конкурентами, товарною категорією та співвідношенням «ціна / якість»). Також існують стратегії позиціонування, що передбачають наявність «позиціонування

за стилем життя» (Ж.-Ж. Ламберт), сервісного обслуговування, технології виробництва.

Слід зауважити те, що вибір стратегії позиціонування повинен враховувати специфіку кожної конкретної організації та продукції, яку вона виробляє. Позиціонування може здійснюватись за однією, двома, трьома ознаками. Більше ознак неефективно застосовувати, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не зможуть закарбуватись у свідомості особистості. Також вибрана стратегія обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми загалом та з окремими його елементами (товарами, ціною, збутом та просуванням). Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового комплексу проголошеній стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Глава XVI
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

1. Підходи до визначення сутності організаційної культури та її структурних елементів

Концепцію організаційної культури було розроблено у 60-х роках минулого століття Р. Таджурі та Г. Литвином в контексті вивчення організаційного клімату. На їхню думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка «відчувається» членами цієї організації, впливає на їх поведінку та така, що описується за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

Аналізуючи сутність організаційної культури, вітчизняні науковці (Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко) виокремили основні підходи: символічний, когнітивний та систематичний. Розглянемо основні положення кожного з цих підходів.

Символічний підхід (Н. Леметр, С. Мішонат, П. Штерн, Е. Шейн та ін.) описує організаційну культура через символи (емблеми, міфи, звичаї, анекдоти), які стають орієнтиром у нестабільному середовищі. Ці символи визначаються культурними цінностями організації, які використовуються її членами для зниження невизначеності. Керівники за посередництва символів можуть підтримувати ідеологію організації та орієнтувати працівників.

Когнітивний підхід (К. С. Камерон, Р. Квін, У. Оучі, Т. Парсон, Дж. Рорбах) ґрунтується на розумінні організації як системи, що свідомо координує колективні дії. При цьому організаційну культуру слід вивчати через колективну свідомість, когнітивні схеми або системи знань, вірувань та правил, які визначають форми поведінки членів організації. Когнітивні моделі та патерни є репрезентацією зовнішніх, соціальних взаємозв'язків, а також цілого спектру організаційних факторів.

Представники *систематичного підходу* (Р. Моран, В. Сате, Ж. В. Серкіс, С. Харріс) розглядають організаційну культуру через систему об'єктивних властивостей організації (структура, стиль керівництва, цілі організації тощо) та психологічного середовища (суб'єктивні враження, привабливість організації з боку її працівників).

Вплив її на ефективність діяльності залежить від того, наскільки вона є привабливою для працівників організації.

Вітчизняні науковці, аналізуючи всі вказані підходи, виокремили основні *структурні складові організаційної культури*. Так, зокрема, до них віднесли:

1) цілі організації, на які спрямована діяльність організації;

2) формальні норми, які визначені на основі колективного договору та правил внутрішньої поведінки в організації;

3) формальні правила поведінки в організації;

4) формальні санкції, що декларують заохочення і покарання, які визначені колективним договором;

5) цінності організації – це ті орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямку.

Тож **організаційну культуру можна розглядати як сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій**.

Разом з цим інші науковці (В. Г. Воронкова, Г. М. Захарчин, Т. І. Калініченко, В. М. Кошельник та Т. В. Кригульська), досліджуючи цю тематику, виділили біхевіористичні, морально-етичні, когнітивні та матеріальні складові організаційної культури підприємства (рис. 49).

Так, в сукупності всі вони спрямовані на формування у свідомості оточуючих уявлення про імідж підприємства, який, в свою чергу, значно впливає на ступінь довіри до підприємства, до його товарів, що є неодмінною умовою процвітання підприємства чи його занепаду.

Основними детермінантами організаційної культури виступають:

– відображення в місії організації її основних цілей;

– спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;

– ступінь ризику;

– міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;

– перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;

– ступінь підпорядкування планам та регламентам;

– переважання співпраці або суперництва серед учасників;

– відданість або байдужість людей щодо організації;

– орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;

– характер ставлення керівництва до персоналу;

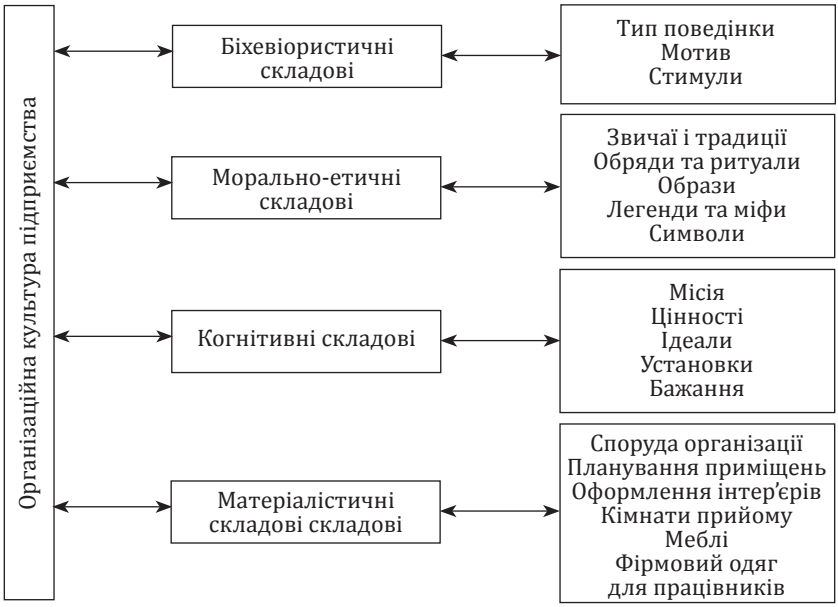


Рис. 49. Склад структурних елементів організаційної культури підприємства за В. Кошельником

– орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;

– орієнтація на стабільність або зміни;

– джерело та роль влади;

– засоби інтеграції;

– стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

2. Рівні та функції організаційної культури

Учені виокремлюють три рівні *організаційної культури*. При цьому кожен наступний є менш видимим (рис. 50).

Перший рівень охоплює видимі об'єкти, артефакти культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів. Скажімо, фірма «IBM» ввела у практику використання девізів, які вказують співробітникам,

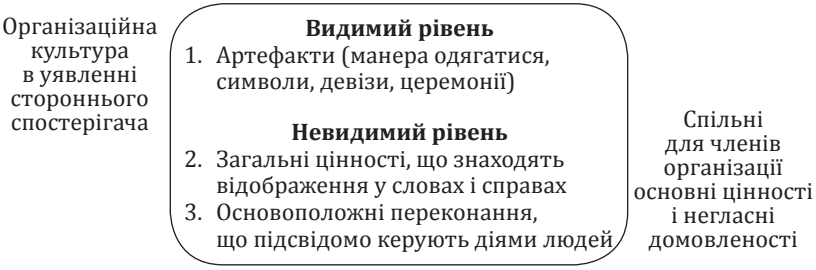


Рис. 50. Модель рівнів організаційної культури

що саме має спрямовувати їхні дії у кожному конкретному випадку. Це такі девізи, як: «Експериментуй першим», «Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком», «У кожному працівникові треба вбачати джерело ідей, а не тільки пару рук», «Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести» тощо.

До *другого рівня* відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються. Наприклад, фірма «Toyota» свідомо формує у своїх працівників такі цінності: «Toyota» буде розвиватися, збираючи всі сили всередині і поза компанією», «Гарантуємо якість кожному автомобілю «Toyota», «Будуємо автомобіль «Toyota» для епохи, що змінюється», «Фірма – це я». Західні організації дедалі частіше зі своїх систем цінностей вилучають такі, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація та ін. На заміну їм формують цінності: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність йти на компроміси, децентралізацію тощо, тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Третій рівень описує базові, основоположні переконання, які є сутністю організаційної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. Наприклад, якщо в організації ставлення керівників до підлеглих ґрунтується на переконанні, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, за будь-якої нагоди ухилятимуться від її виконання, то тут панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих організаціях, де керівництво переконане, що кожна людина прагне бути відповідальною, працівники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові посилання, як правило,

мають у своїй основі глибокі переконання засновників фірми чи її перших керівників.

У процесі вивчення організаційної культури важливим є також виокремлення її функцій. Дослідження літератури і теоретичний аналіз проблеми показав, що організаційна культура виконує низку позитивних та негативних функцій. Вітчизняні науковці (Л. М. Карамушка та І. І. Сняданко) виділяють такі позитивні функції організаційної культури:

1) відтворювальну функцію, що допомагає відтворити найкращі елементи культури, продукувати нові цінності та їх накопичення;

2) оцінювально-нормативну функцію, яка спрямована на порівняння реальної поведінки людини, групи, організації з «ідеальними» нормами, прийнятими в організації;

3) пізнавальну функцію, що сприяє пізнанню та засвоєнню організа- ційної культури в процесі адаптації нових працівників, а також їх включенню в життя колективу;

4) смислоутворювальну функцію, яка демонструє вплив культури на світогляд людини і проєктування цінностей організаційної культури на цінності особистості або конфлікт з ними;

5) комунікативну функцію, що описує взаєморозуміння та взаємодію працівників, обмін результатами її діяльності;

6) рекреативну функцію, яка відроджує духовні сили у процесі сприйняття елементів організаційної культури, що можливе лише в разі високого морального потенціалу організації.

Також авторами виділено негативні функції організаційної культури:

1) стабілізаційну функцію – коли культурні цінності організації, які набули «стабілізації», починають чинити сильний опір будь-яким змінам в організації;

2) функцію стійкості, яка описує організаційну культуру, що, набувши певної стабілізації, «закостеніння», стає дуже стійкою до будь-яких змін зовнішнього середовища, тобто «сильною» культурою. Але, разом з тим, «сильна» культура стає «слабкою», адже вона вже не здатна пристосуватись до змін зовнішнього середовища;

3) функцію програмування – коли фундаментальні цінності організації, які вже набули стабільності, суттєво впливають на мислення та поведінку персоналу організації таким чином, що це позбавляє персонал шансів пошуку нових шляхів вирішення важливих питань;

4) функцію бар'єру – організаційна культура установи або підприємства однієї країни може створити сильний бар'єр (викривити існуючу реальність) у процесі взаємодії з підприємством або установою іншої країни;

5) функцію невідповідності – організаційна культура може бути неприйнятною для працівників, в результаті цього виникають проблеми і фіктивності праці, реалізації творчого потенціалу тощо;

6) маніпулятивну функцію – організаційна культура може бути засобом маніпуляції з боку менеджерів організації.

3. Етапи та чинники формування організаційної культури

Етапи формування організаційної культури схематично представлено на рис. 51.

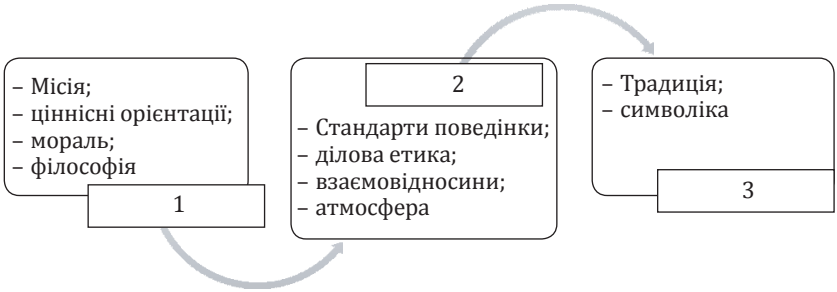


Рис. 51. Структурно-функціональна модель генезису корпоративної культури підприємства

Так, на першому етапі формування організаційної культури керівнику організації слід чітко визначити місію компанії, ціннісні орієнтації, мораль та її філософію. При цьому всі члени організації повинні дотримуватись усіх зазначених елементів, оскільки вони є основою, фундаментом подальшої роботи, комунікації і т. д.

На другому етапі, базуючись на попередньому, впроваджуються стандарти поведінки всіх членів колективу та ділова етика. На основі чого будуються взаємовідносини і створюється відповідна атмосфера в організації.

На третьому етапі, враховуючи два попередні, формуються традиції колективу та символіка організації.

На основі аналізу літератури та підходів, розроблених вітчизняними науковцями у лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України, виокремлено певні *чинники формування організаційної культури*, зокрема чинники макрорівня, мезорівня та мікрорівня.

Так, до **чинників макрорівня** (рівня суспільства) автори віднесли:

– особливості політичного та соціального розвитку суспільства в певний період;

– особливості національної культури країни та національного стилю управління та діяльності;

– соціально-психологічні особливості регіону, в межах якого функціонує промислове підприємство;

– новітні науково-технічні розробки та ін.

До **чинників мезорівня** (рівня організації) віднесено:

– структуру та особливості діяльності промислового підприємства; матеріальне та технічне забезпечення праці;

– особливості соціально-психологічного клімату підрозділів промислового підприємства;

– особливості неформальних груп працівників.

Чинники мікрорівня (рівень особистості) представлено:

– психологічними характеристиками управлінської діяльності керівників різних рівнів та підрозділів промислового підприємства (стиль діяльності; особистісні характеристики; обмеження в управлінській діяльності та ін.);

– організаційно-професійними чинниками (посада працівників в організації);

– соціально-демографічними чинниками (стать та вік працівників).

4. Типології організаційної культури

Існує безліч параметрів, за якими визначається тип організаційної культури. Серед них часто зустрічаються параметри, що стосуються і культури як поняття (такі як довжина ієрархічної драбини, колективізм – індивідуалізм, мускулінна – феміністична організація, ставлення до невизначеності, ризику), і організації (стиль управління організації, мета організації та її членів тощо).

Далі наведено кілька найпоширеніших типологій організації.

На думку О. В Красовської, доцільно звернути увагу на особливі типології.

Типологія корпоративних культур за рівнем бюрократизації.

Тут розрізняють два типи організаційних культур: власне бюрократичну і демократичну. Відмінності між ними досить очевидні: у бюрократичній організації більша закритість, гірший обмін інформацією, вона має більше рівнів ієрархії, управління

більш авторитарне і сконцентроване нагорі, тоді як співробітники нижчої ланки практично не мають поля для маневру. Відносини між співробітниками знеособлені, присутня атмосфера заздрості, «підсиджування», страх перед керівництвом. Бюрократичні організації порівняно рідко трапляються серед комерційних компаній і характерні головно для державних органів, однак бувають випадки бюрократичних організацій і в бізнес-середовищі. Переважно це великі (найчастіше колишні державні або монопольні, що в 99% випадків те саме) компанії, що мають великі обороти і розгалужену багатоступеневу структуру (наприклад, із зарубіжних такими донедавна були «British Railways», «AT&T» та ін.).

Демократична організація більш відкрита, прозора для співробітників всіх рівнів, орієнтована на створення спільних цінностей та корпоративного духу. Комунікації між співробітниками прямі, відповідальність і право приймати рішення розподілені рівномірно, атмосфера в колективі позитивна і орієнтована на взаємодопомогу.

Типологія корпоративних культур за специфікою виду діяльності побудована на двох основних параметрах: швидкості зворотного зв'язку та ступені ризику.

Культура торгівлі характеризується високою мотивацією і високою активністю. Організація націлена на досягнення успіху, схильна до експериментів, в ній працює переважно молодь. Для співробітників важливим є комунікабельність, вміння переконувати, чарівність, дружелюбність. Така культура характерна для збутових і дистриб'юторських організацій, маклерських контор і фінансових компаній. Негативними аспектами цієї культури виступає внутрішня конкуренція між співробітниками, низька лояльність фірми, гонитва за кількістю на шкоду якості, орієнтація на короткостроковий успіх на шкоду довгостроковим перспективам, як наслідок – висока плинність кадрів. Людина, «вихована» в умовах культури торгівлі, навряд чи колись приживеться в якій-небудь іншій культурі, точно так само як «вихованці» інших культур не витримують шаленого ритму в організаціях такого типу.

Спекулятивна культура (культура вигідних угод) характеризується швидким обігом грошей, отриманням надприбутків. Основними мотивами для співробітників здебільшого є матеріальні вигоди, успішні угоди, в деяких випадках просування по службі. Основні характеристики, що вимагаються від них, – підприємливість, гнучкість, нахабство, твердість, впевненість в собі і цілеспрямованість. Типовими компаніями з такою культурою є інвестиційні та брокерські фірми.

Адміністративна культура характеризується підвищеною бюрократизацією і відносною статичністю. Вона має багато схожих рис з бюрократичною організацією з попередньої типології. Працівники в цій організації слабо кооперуються, існує значний розрив між ступенями в ієрархічній драбині, просування відбувається повільно і є надзвичайно політизованим. В адміністративній культурі сильні ритуали, усталені норми, правила та інструкції. Менше уваги приділяється власне результату. Серед компаній з подібною культурою є багато компаній, які працюють в низькоконкурентних галузях, а також компаній сфери обслуговування.

Інноваційна культура характеризується високим динамізмом, орієнтованістю на майбутнє і водночас високим ризиком в певний момент. Співробітники в подібних організаціях можуть втратити роботу у разі невдачі, тому від них вимагається обачність, ґрунтовність та високий професіоналізм. Типовими компаніями з інноваційною культурою є технологічні фірми, венчурні організації, молоді фірми в сфері високих технологій (так звані «стартапи» (*start-up*)), а також виробничі підприємства у висококонкурентних галузях.

Р. Куінн, Дж. Рорбах виділяють 4 типи корпоративної культури.

Кланова культура описує дуже дружнє місце роботи, де у людей є багато спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери або керівники організації сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки.

Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довготривалій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається поняттями доброго чуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує колективну роботу та згоду, повну співучасть у бізнесі.

У клановій культурі виділяють два типи лідерів:

1. Пособник, який орієнтований на людей і процеси. Він залагоджує конфлікти і зайнятий пошуком консенсусу. В основі його впливу лежить залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочують участь в бізнесі і відкритість.

2. Наставник – це той, який виявляє турботу, і такий, що проявляє участь. Він розуміє інших і турбується про потреби окремих осіб. В основі його впливу лежить взаємна повага і довіра. Активно заохочуються слідування моральним принципам і відданість справі.

Адхократична культура – динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик.

Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Спільною сутністю організації є відданість експериментуванню та новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довготривалій перспективі організація робить акцент на зростанні та отриманні нових ресурсів. Успіх означає виробництво / надання унікальних та нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції чи послуг. Організація заохочує особисту ініціативу та свободу.

В адхократичній культурі визначають два типи лідерів:

1. Новатор – талановитий і творець. Особистість, здатна передбачати зміни. В основі його впливу лежить передбачення кращого майбутнього та підживлення надіями інших. Активно заохочуються новаторство і пристосованість.

2. Провидець – орієнтований помислами в майбутнє. Особистість, стурбована тим, куди йде організація, робить акцент на можливостях і оцінює ймовірності. Ознака цього стилю лідерства – стратегічний напрям і безперервне поліпшення поточної діяльності.

Ієрархічна (бюрократична) культура – дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори. Критично важливо підтримання плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові завдання організації полягають у забезпеченні стабільності та показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в строках надійності поставок, плавних календарних графіках, низьких витратах тощо. Ефективна система менеджменту персоналу базується на забезпеченні стабільної зайнятості та формуванні чітких траєкторій довгострокового професійного зростання.

Ролі лідера в ієрархічній (бюрократичній) культурі:

1. Інструктор – технічний, добре поінформований експерт. Особистість, яка відстежує деталі і знає справу. В основі його впливу лежить управління інформацією. Активно заохочуються документування та інформаційний менеджмент.

2. Координатор – надійний і заслуговує довіри. Особистість, яка підтримує структуру і робочий процес. В основі його впливу лежать інжині- ринг щодо ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів тощо. Активно заохочуються стабільність і контроль.

Ринкова культура – організація, орієнтована на результати, головним обов'язком якої є виконання поставленого завдання. Люди – цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники

і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію об'єднує прагнення перемагати. Репутація та успіх є спільною турботою. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених задач і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в строках просування на ринки і ринковою часткою. Важливе конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – проведення жорсткої лінії на конкурентоспроможність.

У ринковій культурі виділяють два типи лідерів:

1. Боєць – агресивний і рішучий. Індивід, що активно домагається вирішення завдань і досягнення цілей, отримує заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Досягнення перемоги – домінантна мета, фокус уваги – на зовнішніх конкурентах і позиціях на ринку.

2. Постановник, орієнтований на вирішення завдань і прийняття рішень. Індивід, що добивається результатів наполегливою працею. В основі його впливу лежить настирна і розумна аргументація на користь доведення справи до кінця. Активно заохочується продуктивність.

Глава XVII

АДАПТАЦІЯ І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

1. Особливості адаптації персоналу

Підбір та прийняття на роботу є доволі довготривалим процесом. До першого дня роботи нового співробітника організація вже затрачає на нього значні ресурси. Тому вона зацікавлена в тому, щоби прийнятий на роботу співробітник не звільнився через кілька місяців. Саме тому менеджеру з персоналу слід звертати увагу на процес адаптації нового працівника в організації.

Організаційну адаптацію розглядають як процес і стан побудови (узгодження) оптимальних співвідношень між особистістю та організаційним середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах організації.

До цілей організаційної адаптації нових працівників відносяться, зокрема:

1) зменшення стартових витрат;
2) зниження тривожності та невпевненості у працівника;
3) скорочення плинності кадрів;
4) економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників;
5) розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму чекання.

Цей процес буде тим успішніший, чим більше норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Також слід диференціювати адаптацію нових працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів), від адаптації працівників, які мають досвід професійної діяльності (хто змінює об'єкт діяльності або свою професійну роль). Так, у першому випадку йдеться про первинну адаптацію, в другому – про *вторинну*. Тому менеджеру з персоналу це варто врахувати і готувати систему адаптації відповідно до напрямку (первинну чи вторинну), вдаватись, зокрема, до досвіду закордонних компаній.

До видів організаційної адаптації вчені відносять:

1) *професійну адаптацію*, що включає адаптацію до характеру та змісту праці в конкретній професії, умов праці, наявність необхідних знань, умінь та навичок відповідно до займаної посади;

2) *фізіологічну адаптацію*, яку описують як адаптацію організму до нових умов (кліматичних, побутових, санітарних), режиму праці, сну, фізичних та нервових навантажень; режиму і якості харчування;

3) *соціальну адаптацію*, як пристосування працівника до соціальної групи (всієї організації), в якій працює людина; прийняття нормативно-правових вимог організації; засвоєння моральних цінностей, вимог до поведінки, культурних традицій організації; збагачення власного духовного досвіду новими формами моральної та культурної практики; адаптація до побутових умов перебування в організації;

4) *психологічну адаптацію*, яку трактують як стан психологічного задоволення (незадоволення), комфорту (дискомфорту), відчуття внутрішньої і зовнішньої гармонії (дисгармонії) від успішної (неуспішної) професійної, соціальної та біологічної адаптацій; вміння здійснювати психологічну саморегуляцію поведінки і діяльності.

Розробка заходів, що позитивно впливають на адаптацію персоналу, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні цим процесом варто враховувати таке:

– наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т. д.);

– обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т. п.);

– розходження на новому і на колишньому місці роботи;

– особливості нової і колишньої професій.

Що стосується молодих працівників, то процес управління організаційною адаптацію має передбачати такі заходи, як:

1) аналіз цілей, потреб та очікувань нових працівників;

2) прийом і прогноз стабільності поведінки нових працівників;

3) введення нових працівників у колектив;

4) контроль адаптації;

5) вирішення причин конфліктних ситуацій чи незадоволеності працівника;

6) узагальнення матеріалів про хід адаптації новачка.

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають очікуанням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний підбір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, ймовірність успішної адаптації яких до заданих факторів робочого середовища є найвищою. Найбільшою мірою це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т. д.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, врахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т. д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Неабияке значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові стосунки розвивають почуття товариськості і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. Про сформовану соціальну адаптацію можна говорити тоді, коли новий працівник у розмові вживає часто займенник «ми», а не «я». До прикладу, «ми на роботі…», «у нас на роботі…».

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі таких показників:

1) завершення ознайомчого етапу й етапу вникнення в робочу ситуацію. Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною;

2) засвоєння необхідних знань, умінь та навичок;

3) оволодіння своєю професійною роллю;

4) робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам);

5) поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом;

6) у працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з цією роботою;

7) працівник задоволений працею, що виконує, і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску;

8) успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху. Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної й організаційної роботи. Проте одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх можливий лише при плануванні, організуванні та координуванні цієї роботи в масштабах організації загалом.

2. Мотивація персоналу та її види

Процес виконання персоналом організації соціальних ролей значною мірою залежить від особливостей його мотивації. Позаяк мотивація працівників впливає на продуктивність, то одним із ключових завдань менеджера з персоналу (HR-менеджера) є саме спрямування її на досягнення організаційних цілей.

У найзагальнішому вигляді мотивацію можна визначити як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Процес мотивації, її основні фази проілюстровано на схемі (рис. 52).



Рис. 52. Циклічна модель процесу мотивації

Вчені традиційно поділяють мотивацію персоналу на зовнішню та внутрішню.

Зовнішньо мотивована людина демонструє поведінку задля досягнення цілі, що приведе до винагороди. Матеріальне стимулювання асоціюється з потребами людини у прагненні достатку, певного рівня добробуту, що відповідає матеріальним стандартам життя та базується на використанні матеріальних стимулів (основної та додаткової заробітної плати, бонусів і т. д.).

Факторами, що детермінують систему матеріальних стимулів праці, є:

1) соціально-психологічні (співвідношення у заробітній платі різних груп працівників, структура заробітної плати різних груп працівників);

2) економічні (джерело матеріального стимулювання та розмір заробітної плати працівників);

3) організаційні (тарифна система і схеми посадових окладів, форми і системи заробітної плати).

При побудові системи матеріальних стимулів праці слід враховувати чинники, що відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів. Це повинно здійснюватись Єдиною тарифною сіткою, завдання якої полягає у запровадженні єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт та диференціації умов оплати праці всіх категорій персоналу.

Крім цього, зовнішня мотивація персоналу реалізується також за допомогою премій, надбавок і доплат.

Поряд зі зовнішньою мотивацією розглядають мотивацію внутрішню. Саме вона виникає безпосередньо в результаті виконання дій. На думку Х. Хекхаузена, внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої певними ознаками:

– потяг без редукції потягу: внутрішня мотивація не слугує для задоволення фізіологічних потреб, а для задоволення потреб в самореалізації та особистісного росту;

– свобода цілі: людина демонструє поведінку задля самої поведінки. Продуктивні дії внутрішньо мотивовані тільки тоді, коли кінцева ціль – результат, до якого особа прагне, виконуючи певні дії, а не наслідки цього результату;

– внутрішня мотивація можлива тільки при досягненні «оптимального рівня активації», тобто є середній рівень збудження, яке викликане взаємовпливом між сприйнятою інформацією та рівнем адаптації чи очікування;

– самовизначення: якщо особа самостійно приймає рішення про виконання певний дій, здатна самостійно їх розділити на більш конкретні та контролювати їх виконання;

– готовність «розчинитись» («пірнути з головою») в діяльність: внутрішньо мотивована особистість при виконанні певних дій не відчуває ані страху перед надмірними вимогами, ані нудьги. Така людина відчуває радість. Х. Хекхаузен каже про це як про радісне «захоплення», «вірність своїй справі».

М. Чіксентмігаї, досліжуючи діяльність шахматистів, спортсменів, хірургів і танцюристів, відкрив «flow-ефект». Саме під «flow-ефектом» вчений розуміє повне «занурення» в діяльність, при якій людина концентрує на ній всю увагу, забуваючи про решту. Цей ефект настає тоді, коли діяльність сама себе стимулює. Так, наприклад, діячі мистецтва, створюючи свій твір, можуть працювати буквально цілодобово. Вони стають «одним цілим зі ситуацією». На думку автора, «flow-ефект» виникає, коли людина переживає суб'єктивно значиму діяльність як виклик, вимоги, а власні задатки і здібності – як відповідність цим вимогам. В робочий час він настає тоді, коли навантаження оптимальне.

Якщо одночасно внутрішня мотивація спонукає до виконання дій і зовнішні заохочення теж мотивують працівника, тоді ці два види мотивації доповнюють і підсилюють одна одну. Проте часто виникають ситуації, коли зовнішня мотивація може знизити внутрішню. Так, Де Шарм наводить два аргументи про вплив зовнішньої винагороди на внутрішню мотивацію:

1) зовнішня винагорода за виконання певних дій, які були здійснені добровільно, вбиває внутрішню мотивацію;

2) внутрішня мотивація до виконання нецікавої роботи, за яку не слідує обіцяна на початку винагорода, підвищується.

Для перевірки цих тезисів і вивчення мотивації проведено ряд психологічних експериментів, що підтверджують слова Де Шарма. Наведемо один з них. М. Леппер та його колеги зі Стенфордського університету провели експеримент у дитячому садку. Дітей, які дуже любили малювати, помістили в окрему кімнату, де їм ніхто не заважав це робити. Їх поділили на три групи. Дітям, які потрапили в першу експериментальну групу, пообіцяли винагороду. Діти другої експериментальної групи отримали винагороду неочікувано. А дітей з третьої групи взагалі не заохочували призами. Через тиждень провели другий етап експерименту, в ході якого встановили, що діти з першої групи, яким до початку експерименту повідомили про винагороду, малювали менше, ніж діти з двох інших груп.

Більшість керівників вважають, що мотивація працівників залежить виключно від матеріальних винагород, бонусів або премій за досягнення результату.

Проте серед сучасних наукових досліджень у сфері мотивації персоналу заслуговують уваги системи мотивацій, запропоновані Д. Пінком. Автор зазначає, що на кожному етапі розвитку суспільства актуальною була та чи інша система мотивації.

Першою такою була *система мотивації 1.0.* Мотиви її були простими, первісними. Ця система мотивів була важливою, проте не зовсім враховувала те, ким є насправді люди.

На початку XIX століття В. Тейлор, який дотримувався думки, що шляхи управління підприємствами були неефективними та безсистемними, започаткував «науковий менеджмент». Саме з початком цього етапу розвитку суспільства широко почали застосовувати *систему мотивації 2.0*. Така система розглядала працівників як деталь складного механізму. Якщо вони вчасно та якісно виконували свою роботу, то машина працювала без жодного збою. Відповідно для цього працівників винагороджували матеріально. Для мотивації 2.0. характерна лише зовнішня мотивація. Головною аксіомою цієї системи є те, що єдиним шляхом до покращення результативності, збільшення продуктивності та заохочення до розвитку є винагорода за «добре» та покарання за «погане».

У XX столітті, з розвитком промислового прогресу, економічні системи стали більш складними. При цьому від людей, які перебували всередині цих систем, почали частіше вимагати нових, більш удосконалених професійних навичок. Отож підхід системи мотивації 2.0 не був ефективним.

Так, Д. Макгрегор запровадив певні ідеї А. Маслоу в сферу бізнесу. Він виступав проти припущення, що люди за своєю природою інертні та що без наявності зовнішніх винагород і покарань результативності та продуктивності від працівників не слід очікувати. Частково завдяки працям Д. Макгрегора бізнес-компанії еволюціонували. Сувору дисципліну, зокрема щодо дрескоду, послабили, а робочі графіки стали більш гнучкими. Значна кількість організацій шукали шляхів, як надати своїм працівникам більшої автономності та допомогти їм у професійному зростанні. Власне це відповідає *системі мотивації 2.1.* Автор описує три основні принципи, що необхідні людям для ефективної роботи: автономність, наявність цілі та можливість удосконалюватись у своїй професійній діяльності.

На сучасному етапі розвитку суспільства для мотивації персоналу, з метою отримання ефективних та продуктивних результатів менеджеру з персоналу та керівництву організації необхідно додержуватися системи мотивації 2.1.

3. Теорії мотивації персоналу та їх практичне застосування

Усі теорії мотивації можна розділити на змістові та процесуальні. Розглянемо їх детальніше.

Змістові теорії мотивації дають відповідь на запитання: «Що і які змістові фактори мотивують людину до роботи?». В основі лежать потреби людини. При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольняти, а відповідно, виникає інтерес, який дозволяє це зробити. Але інтерес стає мотивом для активних дій тільки тоді, коли людина впевнена в тому, що досягти бажаного їй під силу. До змістових теорій відносять теорію піраміди потреб А. Маслоу, ERG-теорію К. Альдерфера, двофакторну теорію Херцберга, X–Y теорію Д. Макгрегора та підхід Д. Макклелланда до мотивації досягнень, влади і афіліації.

Теорія піраміди потреб за А. Маслоу була сформульована у 40-х роках минулого XX століття. У людей, згідно з цією теорією, постійно виникають різні потреби, які можна об'єднати в групи ієрархії. Маслоу виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди.

Вчений поділив основні потреби на дві групи: первинні та вторинні. До первинних потреб він відніс *фізіологічні потреби* (голод, спрага, сексуальність, сон, відсутність болю та ін.), *потребу в безпеці* (стабільність, захищеність, відсутність страху та ін.), *соціальні потреби* (любов, дружба, приналежність до групи). До вторинних потреб віднесено *потребу в повазі* (потреба в увазі до себе, самостійності та позитивній оцінці своєї індивідуальності з боку інших. Крім того, до цієї потреби відносять потребу в престижі, статусі, впливу, підтвердження власної значимості і визнання) та *самореалізації* (потреба в особистісному рості).

За теорією А. Маслоу, задоволення ієрархії потреб відбувається від нижчого (первинного) та вищого (вторинного) рівня (рис. 53). Тобто задоволення потреб вищого рівня залежить від того, наскільки задоволені потреби нижчого рівня. Перші чотири ієрархічні рівні автором названі «дефіцит-мотивами», оскільки їх задоволення приводить до короткотермінового насичення (стану задоволеності). Самореалізація є «мотивом росту» тому, що саме ця потреба сприяє розвитку особистості і таким чином «насичення» не проходить, а є тривалим.

У своїй *ERG-теорії К. Альдерфер*, базуючись на теорії потреб А. Маслоу, розпочав експериментальне вивчення цієї моделі (рис. 54). Він виокремив три групи потреб, зокрема, потреби існування,



Рис. 53. Ієрархічна модель потреб А. Маслоу

потреби у стосунках (соціальні потреби) та потреби росту. Так, потреби існування – це базові потреби. Вони відповідають першому і другому рівням в ієрархії А. Маслоу. Соціальні потреби розглядаються як потреби в міжособистійній взаємодії і приналежності (прийняття, любов, симпатія, влада і вплив). Потреби росту – це потреби розвитку особистості. Сюди відносять потребу самореалізації, згідно з А. Маслоу. Вчений вважає, що в один і той самий момент може бути актуальними більше, ніж одна потреба, і їх кількість залежить від культурного середовища.

Відповідно, рух може відбуватись не лише від нижчих потреб до вищих, але і в зворотному напрямку. Це дає більші можливості для стимулювання праці в організації. Так, якщо відсутні об'єктивні чи суб'єктивні умови для задоволення потребу у рості в організації, працівники можуть зосередити свої зусилля на потребі у стосунках чи існуванння.

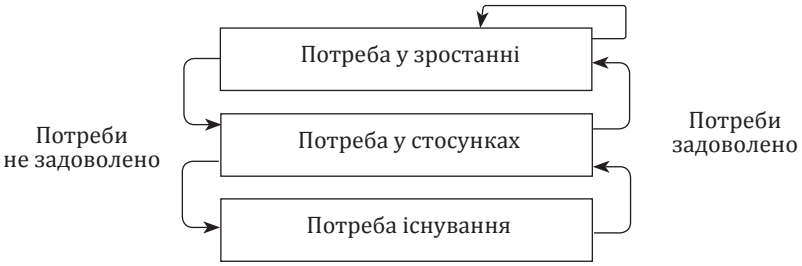


Рис. 54. Концептуальна модель
трикомпонентної теорії потреб К. Альдерфера

Ф. Херцберг розробив двофакторну теорію, в основі якої лежать два головні фактори, що впливають на задоволеність роботою.

Перший фактор – мотиваційний (внутрішній). Сюди слід віднести:

– зміст роботи;
– можливість кар'єрного, професійного росту;
– повага, визнання, схвалення результатів роботи;
– успіх;
– можливість творчого росту;
– високий ступінь відповідальності;
– самореалізація у процесі праці.

Другий фактор «гігієнічний» (зовнішній), який складається з таких елементів:

– санітарно-гігієнічні умови праці;
– розмір заробітної плати;
– стиль керівництва на підприємстві;
– політика підприємства;
– ступінь безпосереднього контролю (за роботою, термінами виконання поставлених завдань, процесу виконання);
– міжособистісні відносини у колективі (внутрішнє середовище).

Мотиваційні фактори підвищують задоволеність роботою. Гігієнічні фактори також можуть підвищувати задоволеність, але вони безпосередньо не впливають на результати, продуктивність.

Найважливішим практичним висновком цієї теорії є те, що мотивація пов'язана з можливістю особистісного росту. Так, працівники задоволені роботою, коли вони в ній зацікавлені і мають попит в організації. Менеджери з персоналу (HR-менеджери) можуть не мотивувати своїх працівників безпосередньо, а створити робочу атмосферу та робочий колектив.

Д. Макгрегор у своїй книзі «The Human Side of Enterprise» (1960 р.) репрезентує два підходи щодо уявлення про людину в організації (рис. 55).

Перший підхід – *теорія «X»,* де працівники незадовлені роботою і бояться відповідальності. Основна мотивація – заохочення і покарання. На противагу цій теорії, в *теорії «Y»* працівники задовлені в цілому своєю роботою, здатні приймати рішення, готові брати на себе відповідальність, якщо це веде до досягнення мети.

Залежно від того, якої моделі («X» чи «Y») дотримується менеджер, він керує персоналом. Своєю чергою, персонал або уникає

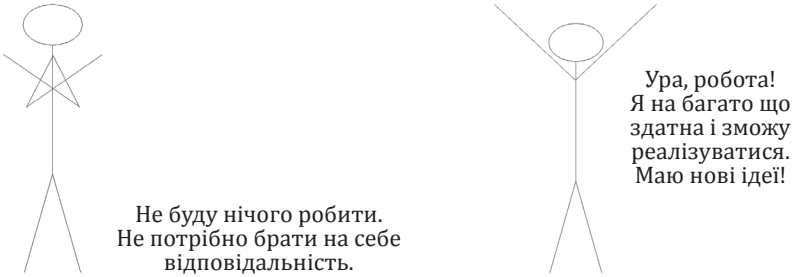


Рис. 55. Ілюстрація X–Y теорії Д. Макгрегора

відповідальності і прояву власної ініціативи, або з радістю покладає на себе відповідальність і підвищує свою трудову мотивацію.

Автор X–Y теорії Д. Макгрегор показав, який вплив мають установки менеджерів на мотивацію персоналу. Практичним застосуванням цієї теорії є розуміння й усвідомлення менеджерів та керівників того, що працівники приводять організацію до ще більшого успіху лише у випадку, коли з ними поводяться як з відповідальними і цінними особистостями.

До змістових теорій мотивацій відносять підхід *Д. Макклелланда до мотивації досягнень, влади і афіліації.* Особливого значення автор надавав мотивації досягнення. Л. фон Розенштиль дав таке визначення: «Мотивація досягнення – це прагнення розвивати свої здібності у всіх сферах діяльності чи по можливості розвивати в тих сферах, де потрібно продемонструвати хороший результат, чи в ситуації, коли щось не виходить».

Такий підхід можна співвіднести з двофакторною теорією Ф. Херцберга. Люди з високою мотивацією досягнень демонструють підвищений інтерес до роботи, успішні та отримують задоволення від неї. Люди з більш низьким рівнем мотивації досягнень зацікавлені більше у факторах зовнішнього середовища. Тобто вони хочуть, щоби про них самих і їхню роботу турбувались інші.

На основні цього підходу мотивації можна стверджувати, що люди з високою мотивацією досягнень характеризуються певними особливостями: здатні ставити перед собою високі й досяжні цілі; важливішим для них є особисті досягнення в праці, ніж винагорода за успіх і оцінка якості їхньої роботи.

Назагал практичне застосування змістових теорій мотивації передбачає врахування цих рекомендацій щодо організації трудової

діяльності для створення більшого інтересу, мотивації та продуктивності персоналу.

Процесуальні теорії вивчають те, як відбувається стимулювання, скерування і завершення дій. До них відносять теорію валентності – інструментальності – очікування В. Врума, теорію постановки цілі Локка, модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера та «Рубікон-модель» Хекхаузена.

На сьогодні найбільш цілісною моделлю мотивації видається *«Рубікон-модель»* Хекхаузена. Згідно з думкою автора, процес спонукання до дії чи процес дії можна розділити на чотири фази мотивації та вольового акту.

1. Мотивація на етапі прогнозу (вибору) описує обумовленість вибору індивідуальними побажаннями та оцінкою ситуації. Оскільки не всі бажання можуть бути реалізовані одночасно, існує можливість вибору. Позаяк люди часто прагнуть до задоволення, то, як правило, робитимуть роботу, яка для них є приємною.

2. Вибір на етапі постановки цілей характеризується вибором цілі. Після цього вибирається певний спосіб дій і розробляється схема її реалізації.

3. Вольовий акт у фазі дії передбачає діяльність, безпосереднє виконання і реалізацію дій.

4. На етапі завершення дій відбувається оцінка результатів. Ця оцінка визначає вибір і спосіб майбутніх дій. Психологічні аспекти оцінки стосуються, в першу чергу, фактора справедливості.

Основу *теорії валентності – інструментальності – очікування В. Врума* складають поняття валентності, інструментальності та очікування. Так, валентність слід розглядати як міру привабливості, цінності цілі. Інструментальність описує вірогідність досягнення цілі, яка оцінюється працівником. Наприклад, особа може вважати, що якісно виконана робота повинна підвищити заробітну платню. Натомість певні результати можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Показники інструментальності можуть змінюватися в межах від -1 до +1. Під очікуваннями розуміють оцінку суб'єктивної ймовірності того, що дія приведе до досягнення результату. Наприклад, після закінчення університету випускник очікує отримати роботу. Автор наводить такі очікування:

– «затрати – результати» (працівник витрачає час, зусилля, енергію й очікує якісного виконання своєї роботи, досягнення певного рівня результативності);

– «результати – винагороди» (у разі перевиконання планових завдань працівник очікує отримання винагороди у вигляді премії);

– «цінності заохочення» (працівник очікує винагороди, яка задовольнить його певні потреби).

Між цими поняттями існує певний зв'язок: очікування визначають суб'єктивну ймовірність виконання діяльності. Тому очікування повинні бути значимими, щоб зусилля, яких докладає працівник, привели до необхідного результату. Це означає, що працівник має виконувати свою роботу незалежно від зовнішніх впливів. Привабливість праці тоді може співвідноситися з досягнутими результатами. Таким чином, висока продуктивність сприяє підвищенню доходів працівників. У цьому випадку інструментальність дорівнює +1. Проте якщо висока продуктивність пов'язана з загрозою стану здоров'я, то інструментальність чи ймовірність досягнення цілі буде оцінюватись -1.

Теорія результативної валентності Дж. Аткінсона ґрунтується на тому, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення людини досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості (рис. 56).

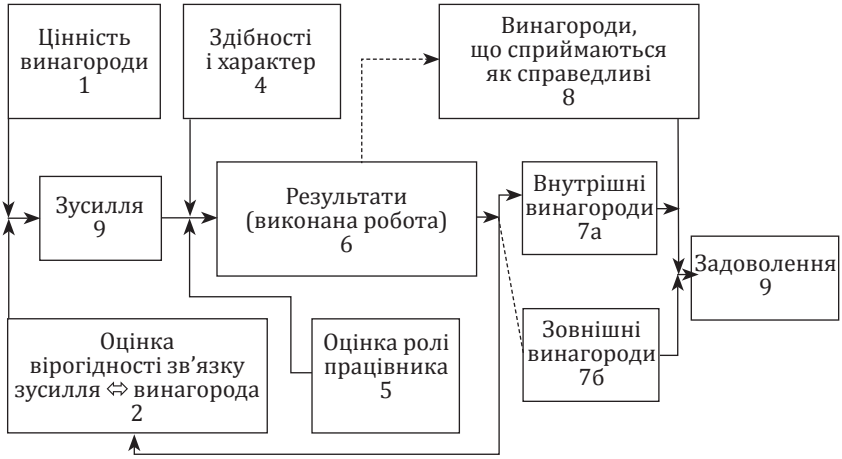


Рис. 56. Модель мотивації Портера–Лоулера

Ця теорія передбачає задоволення чи незадоволення працівника внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань. Водночас рівень визначається затраченими зусиллями, здібностями, характером та оцінкою ролі працівника.

Теорія *постановки цілі Е. Локка* ґрунтується на припущенні, що ціль мотивує та позитивно впливає на діяльність. Якщо люди не відрізняються здібностями, навичками, але мають різну продуктивність, то в такому разі можна говорити про відмінну мотивацію.

На рис. 57 представлено ряд змінних характеристик і діючих механізмів, які впливають на продуктивність працівників.

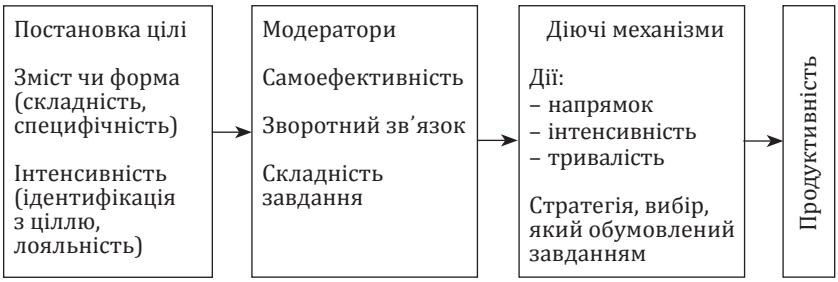


Рис. 57. Модель теорії постановки цілей Е. Локка і Г. Лейтема

Усі працівники різною мірою сприймають ціль організації як свою особисту. Відповідно до цього бажають її досягати, отримуючи задоволення від виконання цієї діяльності. Причому її результативність буде визначатись такими характеристиками цілей, як прихильність до них людини, її сприйнятливість, складність.

4. Впровадження практик «майндфулнес» в організаційне середовище

Програма «Майндфулнес» (*Mindfulness*) розглядається як інноваційний психосоматичний підхід, спрямований на трансформацію когнітивних та емоційних реакцій людини на життєві події. Основною метою програми є розвиток здатності до деавтоматизації психічних процесів – відмови від звички автоматично реагувати на деструктивні думки, емоції та стресові чинники.

У науковому дискурсі «майндфулнес» трактується як безоціночне фокусування уваги, що передбачає повну концентрацію на поточному моменті. Усвідомленість у межах цього підходу включає два вектори:

1. Інтраперсональна усвідомленість: фіксація процесів у тілі, розумі та емоційній сфері без спроб їх негайної інтерпретації.

2. Екстраперсональна усвідомленість: глибока концентрація на зовнішніх аспектах реальності, людях та навколишньому середовищі.

Методологічно програма інтегрує базові принципи когнітивно-поведінкової терапії, що дозволяє суб'єкту простежити зв'язок між патернами мислення та соматичними відчуттями. Це формує розуміння того, що будь-яке переживання є лише тимчасовим досвідом, який можна прийняти, зберігаючи можливість для свідомого вибору реакції.

Ефективність «майндфулнес» базується на синергії таких трьох фундаментальних елементів, як (рис. 58):

1) медитативні практики: комплекс адаптивних вправ і технік концентрації, придатних для щоденного виконання в різних умовах (зокрема на робочому місці);

2) когнітивний аналіз: навчання методів контролю над негативними ментальними процесами (румінаціями) та перехід до стратегії усвідомлених дій;

3) розвиток рефлексії та самоаналізу: поглиблення самопізнання та розуміння власних внутрішніх станів.



Рис. 58. Основні компоненти програми «Майндфулнес»

Як зазначають дослідники (S. Keng, M. Smoski, C. Robins), поєднання цих компонентів забезпечує комплексний ефект: психотерапевтичний (зниження тривожності), релаксаційний (зняття м'язової та нервової напруги) та розвиваючий (підвищення емоційного інтелекту).

На сучасному етапі програма «Майндфулнес» отримала офіційне визнання як валідний метод терапії. Зокрема, Національний інститут клінічної та медичної майстерності (NICE) Великої Британії рекомендує її як превентивний засіб при роботі зі стресовими станами, депресією та синдромом хронічної втоми. Емпіричні дані підтверджують, що терапевтичний ефект програми є релевантним курсу антидепресантів, суттєво мінімізуючи ризики рецидивів афективних розладів.

Етимологічно термін пов'язаний із перекладом буддійської категорії «саті», здійсненим Р. Девідсом 1881 року. Концепція передбачає глибоке зосередження на ментальному та соматичному досвіді індивіда. Розвиток цього напряму призвів до появи наприкінці XX ст. міждисциплінарної галузі «contemplative science» (споглядальна наука), що вивчає нейропсихологічні ефекти медитативних технік. Ключовими постатями у вестернізації та науковій адаптації методу стали:

– Дж. Кабат-Зінн (Університет Массачусетсу) – розробник клінічного підходу до роботи зі стресом.

– М. Вільямс та Д. Пенман – автори «Майндфулнес-орієнтованої когнітивної психотерапії» (MBCT), що синтезувала ідеї усвідомленості з методами КПТ.

У психології усвідомленість розглядається як специфічний когнітивно-особистісний стиль, що базується на двох векторах:

1. Саморегуляція уваги: включає моніторинг (безперервне відстеження внутрішніх імпульсів) та контроль (гальмування автоматичних вторинних процесів переробки інформації).

2. Орієнтація на досвід: відкритість до поточних вражень та збереження позиції «дослідницької цікавості».

Систематичне використання практик усвідомленості детермінує низку позитивних трансформацій у різних сферах життєдіяльності індивіда:

– *когнітивна сфера*: оптимізація робочої пам'яті, підвищення концентрації уваги та продуктивності мислення;

– *емоційна сфера*: зниження рівня нейротизму, соціальної тривожності та схильності до румінацій (нав'язливих роздумів). Кореляція з високим емоційним інтелектом та емпатією;

– *соматичне здоров'я*: покращення роботи серцево-судинної системи, стабілізація артеріального тиску та зниження ризиків соматизації стресу;

– *якість життя*: зростання життєстійкості, самооцінки та задоволеності міжособистісними стосунками.

Програма «Майндфулнес» (Mindfulness) на сьогодні має статус офіційно визнаного методу терапії, рекомендованого Національним інститутом клінічної та медичної майстерності (NICE, Велика Британія). Дослідження підтверджують, що її ефективність у профілактиці депресивних рецидивів та стресових станів є порівнянною з медикаментозною терапією.

Історично термін походить від буддійського поняття «саті» (усвідомлення), адаптованого західною психологією наприкінці

XIX ст. Сучасний клінічний підхід розроблено професором Дж. Кабат-Зінном, а пізніше трансформовано М. Вільямсом та Д. Пенманом у «Майндфулнес-орієнтовану когнітивну терапію» (МВСТ). Цей метод синтезує практики усвідомленості з інструментами когнітивно-поведінкової терапії.

Рівні реалізації програми

А. Індивідуально-особистісний рівень. Емпірично доведено, що розвиток усвідомленості безпосередньо корелює з підвищенням життєстійкості, емпатії та загального психологічного благополуччя. Ключові результати індивідуальної практики включають таке:

– *когнітивна сфера*: оптимізація робочої пам'яті, концентрації уваги та аналітичних здібностей;

– *емоційна стійкість*: зниження рівня тривожності, нейротизму та схильності до румінацій (нав'язливих негативних думок);

– *психосоматичне здоров'я*: нормалізація артеріального тиску та функціонування серцево-судинної системи.

Б. Організаційний рівень. Впровадження практик усвідомленості в корпоративне середовище трансформує якість робочих процесів:

– *продуктивність*: зростання працездатності та задоволеності трудовою діяльністю;

– *соціальний клімат*: покращення міжособистісних відносин та формування етики взаємопідтримки;

– *превенція деструкцій*: суттєве зниження ризиків професійного вигорання та синдрому хронічної втоми.

Концепція «Резонансного лідерства»

Згідно з підходами Р. Бояціса та Е. Маккі, усвідомленість є фундаментальною компетенцією сучасного керівника:

– *самоосмислення*: дозволяє менеджеру розпізнавати власні реакції та приймати виважені рішення.

– *резонанс*: формує здатність лідера «налаштовуватися» на стан команди, створюючи гармонійне та ефективне робоче середовище. У «резонансних командах» рівень емоційного вигорання підлеглих є мінімальним, а баланс між роботою та життям – оптимальним.

Технологія впровадження програми для персоналу

Процес психологічної підготовки персоналу базується на таких трьох компонентах:

1. *Інформаційна складова*: засвоєння понять усвідомленості, формальних та неформальних практик.

2. *Практична складова*: впровадження вправ на емоційну саморегуляцію та розвиток толерантності до стресових стимулів.

3. *Домашня робота*: щоденні психологічні вправи для глибинного самопізнання та контролю ментальних процесів.

Методичний інструментарій включає дві групи технік:

– *формальні практики*: структуровані медитації («Усвідомлене дихання», «Сканування тіла», «Любляча доброта» тощо) тривалістю від 3 до 20 хвилин;

– *неформальні практики*: робота над відмовою від «автоматичних» реакцій у повсякденній діяльності, нейтралізація самокритики та оціночних суджень.

5. Креативність персоналу як стратегічний ресурс інноваційного поступу

Сучасна практика показує, що значні фінансові інвестиції у новітні технології чи масштабні маркетингові дослідження не гарантують успіху, якщо працівники не усвідомлюють власної ролі в інноваційних процесах. Ефективність та швидкість впровадження новацій безпосередньо корелюють із готовністю персоналу до змін. Фактично перехід підприємства на інноваційну модель функціонування неможливий без попереднього підвищення рівня інноваційності його кадрового складу.

На відміну від застарілих методів адміністрування, сучасний менеджмент має фокусуватися на стимулюванні інноваційної поведінки, забезпеченні умов для творчої самореалізації та впровадженні прогресивних систем мотивації.

До складу інноваційного персоналу вчені відносять науковців, винахідників, інженерів та підприємців, яких зазвичай групують у три ланки: управлінську, інженерно-технічну та висококваліфіковану робочу силу.

Ключовою відмінністю таких кадрів від традиційного персоналу є набір специфічних якостей:

– глибока професійна компетентність та ініціативність;

– здатність до самостійного прийняття рішень та підприємницький хист;

– креативність, оригінальність підходів та орієнтація на новаторство;

– наполегливість у доведенні ідеї до практичного впровадження;

– висока адаптивність до міжнародних стандартів праці та розвинена загальна культура.

Незважаючи на актуальність теми, на багатьох українських підприємствах досі домінують традиції управління, характерні для командної економіки. Замість створення унікального конкурентоспроможного продукту, менеджери часто фокусуються на виготовленні продукції з мінімальними витратами, не використовуючи творчий потенціал колективу.

Основними деструктивними факторами є:

1) пасивність трудової поведінки: очікувальна позиція працівників щодо реформ та відсутність інституційних змін;

2) невідповідна мотивація: розрив між вимогами до якості та системою винагороди;

3) кризові явища: скорочення робочого тижня та відсутність системного оновлення знань призводять до втрати навичок та відтоку кваліфікованих фахівців за кордон;

4) психологічний супротив: персонал часто сприймає інновації як загрозу звичному способу роботи. Страх змін та небажання витрачати зусилля на перенавчання без суттєвих стимулів стають серйозними гальмами розвитку.

Оскільки саме від творчості персоналу залежить унікальність продукту, підприємство має зосередитись на задоволенні потреб працівників у визнанні та професійному зростанні. Для стимулювання інноваційної праці необхідно використовувати не лише матеріальні чинники, а й соціально-психологічні методи, орієнтовані на вищі потреби особистості.

Рекомендований комплекс управлінських заходів:

– Розробка програм безперервного навчання та чітке планування кар'єрного просування.

– Створення організаційного клімату, що заохочує розробку та впровадження ідей.

– Регулярний аналіз потреб персоналу та використання різноманітних форм винагороди.

– Підтримка відкритого діалогу щодо необхідності вдосконалення процесів та якості.

– Забезпечення чіткого розподілу повноважень, відповідальності та умов для колективної праці.

– Встановлення індивідуальних і командних цілей з об'єктивною оцінкою результатів.

– Системний аналіз задоволеності працівників та вдосконалення методів добору й розстановки кадрів.

У сучасній управлінській практиці часто спостерігається недооцінка інтелектуального та творчого потенціалу рядових

співробітників. Досвід успішних корпорацій свідчить, що значна частина персоналу володіє унікальним баченням процесів і здатна генерувати цінні пропозиції для розвитку підприємства. Практичні ідеї працівників можуть стати ключем до вирішення застарілих операційних проблем або стати підґрунтям для стратегічних інновацій: створення принципово нових послуг, глибокої модернізації продукту чи зміни вектору розвитку компанії.

Головною перепоною на цьому шляху є бар'єр комунікації. Найчастіше новаторські думки обговорюються лише в межах неформального спілкування між колегами. Через відсутність офіційних каналів зворотного зв'язку та прозорих процедур подання пропозицій ці ідеї залишаються нереалізованими, а підприємство втрачає потенційні конкурентні переваги.

Для того щоб перетворити стихійний потік ідей на керований інноваційний ресурс, керівництву необхідно впровадити комплекс системних заходів. Вони мають бути спрямовані на створення середовища, де кожен працівник відчуває свою причетність до успіху компанії та має інструменти для висловлення власної позиції (рис. 59).

Ключовими векторами системної підтримки креативності є:

– створення офіційних каналів комунікації: впровадження «скриньок ідей», цифрових платформ для збору пропозицій або регулярних сесій «мозкового штурму» між керівництвом та підлеглими;

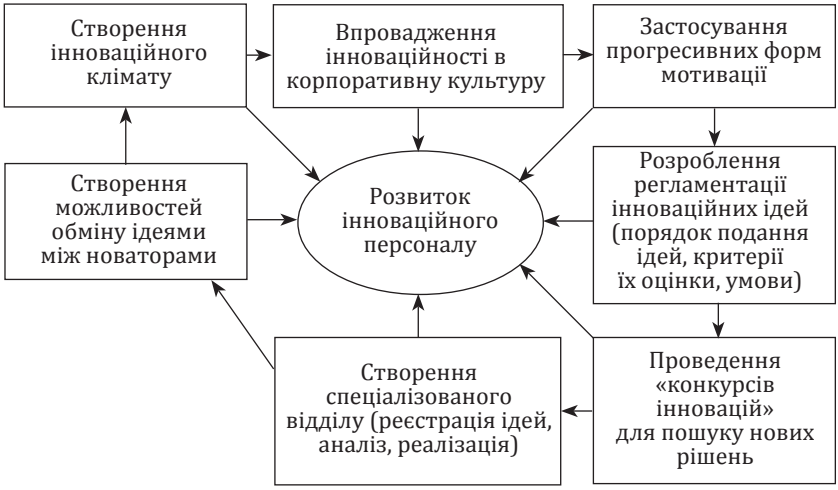


Рис. 59. Системні заходи для розвитку інноваційності персоналу на підприємстві

– інституціоналізація процесу розгляду: закріплення чіткого регламенту оцінки ідей, де автор отримує зворотний зв'язок щодо статусу своєї пропозиції;

– система мотивації та визнання: розробка механізмів матеріальної та моральної винагороди за впроваджені новації, що демонструє цінність ініціативи для компанії;

– формування інноваційної культури: заохочення творчого пошуку, де помилка під час експерименту сприймається як досвід, а не як підстава для покарання;

– навчання та розвиток: проведення тренінгів з креативного мислення, методик розв'язання винахідницьких задач (ТРВЗ) та управління змінами.

Мотивація в контексті інноваційного розвитку розглядається як процес створення специфічних умов, що спонукають працівників до активної участі в досягненні стратегічних цілей підприємства. Ключовим завданням менеджменту є розбудова інноваційного клімату, який базується на високій особистій ініціативності та готовності кожного члена колективу долучатися до вирішення складних організаційних проблем.

Для ефективного функціонування мотиваційного механізму необхідно, щоб учасники інноваційних змін усвідомлювали пряму вигоду від нововведень – як для організації в цілому, так і для себе особисто. Менеджери всіх рівнів мають розуміти прямий зв'язок між рівнем власних доходів та ринковим успіхом підприємства, досягнутим завдяки інноваціям.

Структура системи стимулів:

– *поточне стимулювання*: заохочення за виконання конкретних етапів інноваційної діяльності;

– *результативне стимулювання*: винагорода за підсумками успішної реалізації проєкту або загальних досягнень організації;

– *творче стимулювання*: підтримка розвитку креативних здібностей та процесу генерування нових ідей.

Ефективність інноваційного процесу критично залежить від оперативності отримання результатів, що детермінується рівнем зацікавленості виконавців. Управлінська практика вимагає диференційованого підходу до застосування методів індивідуальної та групової мотивації, оскільки вони мають різний вплив на динаміку інноваційної діяльності (табл. 19).

Для створення дієвого механізму стимулювання креативності необхідно забезпечити гармонійне поєднання індивідуальних та групових інтересів. Хоча процес формування мотивів

Таблиця 19

Порівняння індивідуальної та групової мотивації персоналу до здійснення інноваційної діяльності

Параметри порівняння	Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
Об'єкт впливу	Окремий працівник (винахідник, спеціаліст, керівник)	Проєктна група, творчий колектив, відділ
Ключовий стимул	Персональне визнання, професійне зростання, особисті премії	Командний успіх, почуття причетності, колективні бонуси
Ризики та відповідальність	Висока персональна відповідальність за результат ідеї	Розподіл відповідальності між учасниками групи
Ефект для інновацій	Максимальна концентрація на унікальності та авторстві	Синергетичний ефект через взаємодію фахівців різних профілів
Методи заохочення	Гнучкий графік, патенти, персональні надбавки	Фінансування спільних проєктів, поліпшення умов командної праці

інноваційного персоналу базується на загальних засадах теорії мотивації, він має специфічні акценти: заохочення автономності, відповідальності за інтелектуальний продукт та новаторського підходу.

Ключові вимоги до системи мотивації:

– *стратегічна спрямованість*: мотивація повинна мати довготривалий характер, що дозволяє реалізовувати масштабні інноваційні проєкти з великим терміном окупності;

– *пріоритет позитивних стимулів*: на інноваційних підприємствах перевага надається заохоченню (стимулам), а не санкціям (антистимулам). Обмеження самостійності чи покарання за помилки в експериментах руйнують творчу атмосферу;

– *орієнтація на успіх*: адміністрація має формувати у працівників впевненість у підтримці їхніх пошуків, створюючи психологічну безпеку для генерування ідей.

Успішна адаптація підприємства до динамічного ринку вимагає від керівників усіх рівнів трансформації управлінської парадигми. Сучасний менеджер – це фахівець із розвиненим інноваційним мисленням, здатний оперативно реагувати на нестандартні виклики та використовувати гнучкі методи управління.

Основні професійні завдання інноваційного менеджера:

1. *Ринковий моніторинг*: швидке виявлення трансформацій у потребах споживачів та безперервний аналіз ринкової кон'юнктури.

2. *Технологічне прогнозування*: оцінка впливу науково-технічного прогресу на появу нових споживчих запитів.

3. *Формування творчих команд*: згуртування навколо інноваційних цілей креативних спеціалістів та фасилітація їхньої взаємодії.

4. *Розбудова мотиваційної системи*: створення комплексного механізму заохочення до розробки нестандартних рішень та проєктів.

5. *Культивування інноваційного клімату*: стимулювання персоналу до безперервного навчання, обміну знаннями та підвищення престижу підприємства через його інноваційність.

6. *Управлінський контроль*: моніторинг інноваційного циклу, вчасне регулювання відхилень та об'єктивна оцінка ефективності впроваджених нововведень.

Ефективність мотиваційного механізму в інноваційній сфері визначається відмовою від жорсткого адміністративного тиску на користь соціально-економічних важелів. Такий підхід дозволяє трансформувати систему управління: керуючий вплив починає здійснюватися за принципом саморегулювання. Коли працівник бачить прямий зв'язок між своєю творчою активністю та економічною вигодою (як особистою, так і корпоративною), він стає внутрішньо вмотивованим до пошуку нестандартних рішень без зовнішнього примусу.

Для вітчизняних підприємств інноваційний шлях розвитку має стати не разовою акцією чи окремим заходом, а цілісним, стратегічно орієнтованим процесом. Цей цикл включає:

– системне розроблення та проєктування ідей;
– ефективне впровадження та технологічне освоєння;
– комерціалізацію (продаж) та аналіз ринкового сприйняття;
– об'єктивну оцінку фінансової та соціальної ефективності.

Ключовою умовою успіху є перехід від пасивної трудової поведінки до інноваційно активної. Це вимагає від керівництва якісно нового підходу до роботи з кадрами, де пріоритетом є розвиток творчих здібностей та формування інноваційного типу мислення у кожного працівника.

Тільки через гармонійне поєднання різноманітних методів стимулювання та індивідуальну роботу з фахівцями (виявлення їхніх мотиваційних пріоритетів) можна досягти високих результатів. Інновації стають реальністю тоді, коли вони базуються на інтелектуальному капіталі та щирому бажанні персоналу вдосконалювати своє підприємство.

6. Технології управління стресом та превенція професійного вигорання

Проблема управління професійним стресом сьогодні набуває особливої соціальної важливості та стає об'єктом прискіпливої уваги як науковців, так і практиків менеджменту. Актуальність цього питання зумовлена необхідністю збереження професійного здоров'я та працездатності фахівців, що потребує впровадження системних заходів із профілактики дистресу та синдрому професійного вигорання. Вигорання, яке характеризується глибоким фізичним та емоційним виснаженням, визнано глобальним деструктивним феноменом, що неминуче призводить до втрати конкурентоспроможності будь-якої організації. Сучасні управлінські підходи дедалі частіше фокусуються на створенні превентивних програм, спрямованих на досягнення гармонійної життєдіяльності працівників. Досвід провідних світових компаній підтверджує, що ефективна політика підтримки балансу між професійною сферою та сім'єю, використання гнучких графіків роботи, а також реалізація програм охорони здоров'я та навчання продуктивних комунікацій дають можливість суттєво знизити частку персоналу, схильного до психологічної деструкції.

Відсутність цілісної стратегії управління стресом в організації зазвичай породжує комплекс негативних наслідків, серед яких найбільш критичними є висока плинність кадрів, деградація трудової мотивації та загальне падіння продуктивності. Затяжний дистрес призводить до формування професійної безвідповідальності, втрати ініціативності та згасання творчої активності працівників. У психологічній науці особлива роль у протидії вигоранню відводиться соціальній підтримці та інтеграції особистості в колектив. На думку топменеджменту, саме безпосередні керівники володіють найбільш потужними інструментами для запобігання стресовим станам підлеглих. Практичні дослідження демонструють, що надання працівникам можливості самостійно планувати свою діяльність та виявлення керівником щирої турботи про персонал значно знижують рівень тривожності. У таких «дбайливих» організаційних культурах фахівці демонструють вищу самовіддачу, рідше хворіють і виявляють стійку лояльність до свого роботодавця.

Важливо враховувати концептуальний підхід К. Маслач та М. П. Лейтера, згідно з яким вигорання слід розглядати не як ізольовану проблему окремого індивіда, а як дисфункцію його соціального оточення. Професійна підтримка, що проявляється через міцний

корпоративний дух та неформальну співпрацю, разом із глибокою соціальною інтеграцією, стає своєрідним захисним буфером. В основі управління процесами професійного стресу в організації мають бути принципи гуманізації праці, відкритості та створення умов для відновлення психологічного ресурсу працівників.

Системний моніторинг корпоративного потенціалу дистресу та вигорання є невід'ємною складовою сучасного організаційного оздоровлення. Це передбачає не лише діагностику емоційного стану персоналу в різних галузях, а й постійні зусилля, спрямовані на розвиток корпоративної культури та впровадження організаційних інновацій. Сучасна спеціальна література пропонує широкий спектр рекомендацій щодо профілактики деструктивного стресу – від стратегій індивідуальної самодопомоги до науково обґрунтованих комплексних підходів. Важливим вектором у запобіганні вигоранню є посилення уваги до особистих цілей працівників. В успішних організаціях ретельно стежать за тим, щоб навіть інтенсивна діяльність сприймалася фахівцем як джерело радості та самореалізації. Дружня атмосфера, культура здоров'я та спеціальна підготовка зі стресостійкості допомагають перетворити напружену працю на продуктивний досвід, уникаючи фази руйнівного виснаження.

Професійний стрес за своєю природою є багатогранним явищем, яке охоплює сукупність робочих стресорів, зовнішніх чинників та індивідуально-психологічних характеристик особистості. Всі вони можуть виступати факторами ризику, проте важливо розрізняти несприятливий дистрес і позитивний, життєво необхідний стрес, що стимулює розвиток. Основними напрямами профілактики в організації стають інформування, емоційна підтримка та підвищення соціальної значущості професії. Інформування допомагає персоналу вчасно розпізнати ознаки вигорання та ознайомитися з доступними методами збереження працездатності. Психологічна підтримка реалізується через професійні практикуми, круглі столи та спільне дозвілля, що сприяє перемиканню уваги та відновленню енергії. Ефективним інструментарієм також є тренінги, що включають техніки релаксації, тайм-менеджмент, розвиток соціальних навичок та зміну деструктивних установок. Як зазначає Р. Д. Рамсі, саме ставлення людини до своєї діяльності є ключем до розуміння її стійкості до вигорання.

З метою професійного самоврядування співробітникам рекомендується постійне набуття нових знань, актуалізація життєвих цілей, особистісне зростання та підвищення комунікативної компетентності. Раціональний режим праці, здоровий спосіб життя

та розвиток активного, лідерського потенціалу формують фундамент саногенного (оздоровчого) мислення. Важливим елементом саморозвитку є періодична конструктивна переоцінка власних досягнень та освоєння прийомів саморегуляції. Реалізація цих рекомендацій можлива лише за наявності відповідної корпоративної культури, яка заохочує інновації та забезпечує психологічний супровід персоналу. Окремий акцент ставиться на відновленні порушених комунікацій у міжособистісних відносинах, оскільки саме деструктивні контакти часто стають першопричиною вигорання.

Профілактика професійного стресу може здійснюватися в межах транзакційного підходу, що включає три стратегічні напрями. *По-перше*, це оптимізація відповідності вимог організації особистісним ресурсам працівника. Для цього використовуються методи професійного відбору, ротації кадрів та систематичне підвищення кваліфікації. *По-друге,* це вплив на когнітивну оцінку ситуації. Психологічна допомога тут спрямована на адекватне сприйняття вимог, зміцнення впевненості у своїх силах та подолання опору організаційним нововведенням, які через стереотипи можуть викликати надмірну напруженість. *По-третє*, це управління безпосередніми реакціями на стрес-фактори. Формування активної позиції, навчання методів психічної саморегуляції, медитації та раціоналізації дає змогу вчасно купірувати симптоми дистресу та зберігати психологічну цілісність особистості в умовах складного організаційного середовища.

У межах ресурсного підходу практична допомога персоналу має здійснюватися за кількома стратегічними напрямами. *Перший* вектор передбачає пом'якшення дії чинників ризику вигорання на рівні всієї організації. Це досягається через загальний організаційний розвиток, згуртування робочих груп та розбудову високої організаційної культури зі здоровою атмосферою. Ключове значення тут мають професійна й адміністративна підтримка, ефективне управління, що відповідає етапу розвитку компанії, а також встановлення чітких стандартів формальної й неформальної поведінки. Важливими елементами є справедлива кадрова політика щодо кар'єрного просування, прозора система стимулювання та плекання корпоративної лояльності.

Другий напрям фокусується на відновленні психоенергетичних ресурсів працівників та подоланні негативних наслідків професійних стресів. Для цього використовуються різноманітні реабілітаційні тренінги, кабінети психологічного розвантаження, корпоративні заходи та інші види адміністративної підтримки. Оскільки

вигорання є проблемою соціального оточення, його подолання стає завданням організаційного оздоровлення, в основі якого лежать гуманістичні цінності. Менеджменту важливо уникати ігнорування цієї проблеми та не перекладати її виключно на плечі працівника. Оптимальний ризик-менеджмент у цій сфері включає кероване навантаження, підтримку автономії, справедливу винагороду та розвиток відчуття спільності навколо розділених цінностей.

Сучасні стратегії запобігання дистресу є комплексними та поєднують психодіагностику, аудит та психологічну інтервенцію. Діагностика дозволяє виявити стресогенні ситуації та виокремити особистостей, які вже перебувають у стані дистресу. На основі цих даних розробляється стратегічна програма управління стресом, що охоплює тренінги з розпізнавання симптомів вигорання, впровадження гнучких графіків роботи, навчання з управління конфліктами та розвиток навичок міжособистісного спілкування. Окрему увагу приділяють підвищенню привабливості роботи, плануванню кар'єрного зростання та оптимізації системи мотивації.

Для самих працівників профілактика базується на вмінні знаходити інтерес навіть у рутинній роботі та сприймати помилки як цінний ресурс для самовдосконалення. Співпраця з колегами, зміцнення соціальних зв'язків та командна згуртованість створюють потужний захисний бар'єр. Профілактика включає як самодопомогу – оволодіння прийомами саморегуляції та усвідомлення симптомів, так і професійну зовнішню допомогу, якщо внутрішніх ресурсів недостатньо. У таких випадках залучаються фахівці зі стрес-менеджменту та розробляються спеціальні реабілітаційні програми.

Ефективний стрес-менеджмент неможливий без глибокого розуміння чинників ризику та високої психологічної компетентності керівників. Рівень організаційної культури безпосередньо впливає на стресостійкість колективу. Для зниження негативних наслідків доцільно впроваджувати управлінське консультування, ділові ігри та психологічні практикуми, які прищеплюють працівникам культуру здоров'я. Підсумовуючи, можна визначити головні напрями управління професійним стресом: системне інформування, емоційна підтримка та постійне підвищення значущості професійної діяльності кожного співробітника.

7. Економіко-психологічний аналіз сприйняття грошей та «грошової» поведінки

Проблема грошей, яка традиційно належала до сфери суто економічних знань, сьогодні дедалі частіше розглядається крізь призму психології. Економісти визначають гроші як специфічний товар, що виконує роль загального еквівалента та міри вартості. Проте, крім функцій обігу, накопичення чи платежу, гроші виступають потужним чинником формування людської психіки, впливаючи на стратегії виживання, соціальний статус та рівень самозадоволення. Психологія грошей вивчає трансформацію поведінки людей під впливом цього ресурсу, а також пов'язані з ним соціальні явища багатства та бідності. Гроші виступають формалізованим посередником між духовною та речовою сферами людини, створюючи ієрархію, в якій кожен прагне посісти певне місце. Психологічно цей феномен є парадоксальним через суперечливість його відображення у свідомості: від інструменту прогресу до об'єкта ірраціональних емоцій.

Сучасна економічна психологія визнає, що, попри «безликість» грошей в економічних теоріях, люди оцінюють їх суб'єктивно (результати опитування щодо ставлення до грошей наведено в табл. 20). Психологічна оцінка будь-якої суми суттєво впливає на спосіб її використання. Наприклад, сприйняття номіналу часто диктує поведінку: великі купюри асоціюються із заощадженням, тоді як дрібні – зі споживанням. Це часто призводить до нераціональних вчинків, коли людина відмовляється від потрібної покупки, щоб не «розмінювати» велику банкноту, або навпаки, легковажно витрачає значні суми у дрібних грошах. Подібна суб'єктивність проявляється і в період грошових реформ, коли нові та старі гроші, маючи однаковий правовий статус, сприймаються по-різному, провокуючи людей на необачні фінансові операції.

Психологічне «забарвлення» капіталу тісно пов'язане з джерелом його походження. Зазвичай до зароблені плати люди ставляться дбайливіше, ніж до «легких» або несподіваних доходів, таких як премії чи виграші. Особливе місце займає ставлення до незаслужених або незаконних грошей, які часто витрачаються на сумнівні потреби. Дослідження також виявляють цікаві зв'язки між формою заощаджень та культурними установками. Скажімо, перевага, що надається дорогоцінним металам, часто корелює з готовністю інвестувати в предмети мистецтва, натомість орієнтація на тверду іноземну валюту може гальмувати інтерес до придбання культурних цінностей.

Таблиця 20

Аналіз психологічних установок щодо фінансів

Запитання	Відповіді «так», %
Ви постійно дивуєтеся, куди діваються ваші гроші в кінці місяця	42
Ви витрачаєте гроші на інших, але вам важко витрачати їх на себе	35
Коли ви просите грошей, вас наповнює відчуття тривоги або вини	35
Ви купуєте речі, коли відчуваєте тривогу, нудьгу, печаль або гнів	34
Ви турбуєтеся про те, чи зможете заплатити по рахунках в кінці місяця	33
Ви весь час думаєте про своє фінансове становище	31
Ви жалкуєте про те, що вам доводиться весь час витрачати або віддавати гроші	30
Ви не любите говорити з іншими про гроші, особливо про свої доходи	28
Вам неприємно купувати речі за повну вартість	26
Ви відкладаєте частину грошей	22
Ви купуєте речі, які вам не потрібні, якщо ціна дуже вигідна	19
Ви витрачаєте багато часу на покупки	19
Ви соромитеся розпитувати про практичні грошові питання	17
Гра на гроші приводить вас в сильне збудження	15
Ви проводите безсонні ночі, намагаючись знайти спосіб заощадити більше, хоча у вас вже є заощадження	14
Ви відмовляєтеся сприймати гроші всерйоз	14
Ви намагаєтеся заощадити на дрібницях	14
Ви регулярно займаєте гроші	12
Ви часто граєте на гроші і укладаєте парі	4
Ви використовуєте гроші, щоб управляти або маніпулювати людьми	4

Важливим аспектом є форма володіння грошима: особиста чи колективна. Відповідальність за витрачання коштів значно зростає, якщо співвласники представлені персонально (наприклад, члени сім'ї), і знижується, коли власник є безособовим (держава або велика

фірма). Ця закономірність простежується навіть на рівні державної еліти. Отримання «легких грошей» через непрозору приватизацію чи позики часто формує небезпечну орієнтацію на короткострокову вигоду, марнотратство та особисте збагачення замість стратегічного інвестування в економіку країни. Таке ставлення притуплює почуття економічної безпеки та гальмує розвиток виробничого сектора.

Ставлення до грошей також залежить від мети їх використання та їхньої фізичної чи цифрової форми. Розвиток безготівкових розрахунків, кредитних карток та електронних платежів вносить нові відтінки у фінансову поведінку. Проте через низький рівень довіри до економічних інститутів у багатьох країнах готівка досі позиціонується як найнадійніша форма капіталу. Кредитні картки та банківські рахунки часто не сприймаються як «живі» гроші, що ускладнює цілісне бачення власних фінансових можливостей.

Наостанок, використання грошей жорстко регламентується соціальними нормами та цінностями. Наприклад, грошовий подарунок часто сприймається неоднозначно, оскільки може ніби «девальвувати» щирість намірів, тому зазвичай очікується, що сума у конверті має перевищувати вартість фізичного подарунка. З часом психосоціальні норми змінюються: речі, які раніше вважалися неприйнятними, як-от шлюбні контракти чи страхування життя, поступово стають частиною сучасної економічної культури, трансформуючи сприйняття фінансових зобов'язань та безпеки.

Соціальні норми щодо використання грошей постійно видозмінюються: якщо раніше продаж крові чи специфічні фінансові контракти могли засуджуватися, то сьогодні вони стають частиною суспільного консенсусу. Водночас певні дії, як-от надання позик знайомим під відсотки, досі сприймаються як етично неприйнятні. Дослідження О. С. Дейнеки підкреслюють, що статус національної валюти є прямим відображенням економіко-політичного стану держави – вона виступає інтегральним показником загального добробуту та прибутковості країни.

Коли гроші відриваються від своєї реальної виробничої бази, в економічній свідомості населення виникають суттєві деформації. Якщо в капіталі мінімізована частка продуктивної праці, з'являється ілюзія, що гроші здатні породжувати самі себе. Психологічно це проявляється через три ключові феномени. По-перше, з'являється гіпертрофована віра у фінансову удачу та миттєве збагачення через азартні ігри чи махінації. По-друге, спостерігається надмірна споживацька активність і втрата фінансового самоконтролю на всіх рівнях – від домогосподарства до уряду. По-третє, посилюється почуття

непередбачуваності економічних процесів, що провокує перманентну тривогу та відчуття безвиході. Інфляція лише поглиблює цю психологію марнотратної безгосподарності, оскільки національна валюта перестає сприйматися як надійний засіб заощадження.

Окрему сферу інтересів для клінічної та економічної психології становлять причини виникнення боргів та ірраціональна фінансова поведінка. Всупереч логіці класичних економічних теорій, люди часто накопичують борги через соціальні та психологічні чинники. Сучасна «споживацька мораль» фактично схвалює життя в кредит, а модель поведінки в сім'ї часто закріплює прийнятність боргів у наступних поколіннях. Соціальне порівняння з багатшими групами змушує людей купувати предмети розкоші, які їм не по кишені, лише для того, щоб відповідати певному статусу. Також на схильність до запозичень впливають загальна неорганізованість, фаталізм (зовнішній локус контролю) та відсутність реалістичної часової перспективи.

Психологія грошей у західному суспільстві наповнена парадоксами та лицемірством. Хоча гроші вважаються об'єктивним індикатором значущості людини, ставлення до них часто є непослідовним: жадібність публічно засуджується як гріх, але багатство незмінно викликає глибоку пошану. Гроші одночасно зневажають у розмовах і таємно жадають у реальному житті. Справжню поширеність «грошових неврозів» та психічних розладів, пов'язаних із фінансами, важко оцінити через табуйованість теми. Хоча більшість респондентів вважають своє ставлення до капіталу цілком «здоровим», приблизно третина визнає наявність певних тривожних симптомів або ірраціональних патернів поведінки, що свідчить про глибоку вкоріненість фінансових неврозів у сучасну культуру.

Дослідники виділяють кілька ключових факторів, що пояснюють формування симптомів грошової патології та ірраціонального ставлення до капіталу. По-перше, значну роль відіграють переживання раннього дитинства: досвід бідності, зростання в часи економічних криз або виражені фінансові труднощі порівняно з оточенням можуть стати потужним стимулом до хворобливого накопичення надмірних капіталів у дорослому віці. По-друге, патологічні стани провокуються міжгруповим суперництвом. Стійкі соціальні уявлення про заздрість бідних до багатих та зверхність успішних верств породжують міжгрупові конфлікти. У таких умовах загроза власному статусу, безпеці чи репутації стає джерелом глибокої психологічної тривоги, яку людина намагається контролювати за допомогою грошової експансії.

Окремим чинником виступає вплив релігії та етики, зокрема християнські ідеали, що часто пов'язують багатство з почуттям провини та особистою відповідальністю за долю незахищених верств. Виховання в переконанні, що великі статки, отримані легким шляхом або виставлені напоказ, є свідченням гріховності, нерідко детермінує парадоксальну поведінку: самоосуд і розкаяння змушують людей діяти всупереч власному економічному інтересу, намагаючись у такий спосіб «спокутувати» свій фінансовий статус.

Класичні психологічні школи заклали ґрунтовний фундамент для вивчення грошей як складного особистісного та соціального феномену. Кожен із підходів – від психоаналізу до біхевіоризму та когнітивістики – пропонує власну унікальну оптику для розуміння того, як фінанси визначають людську поведінку.

Зокрема, біхевіористичні теорії розглядають гроші крізь призму механізмів підкріплення. Експерименти на тваринах, де щури та примати навчилися обмінювати фішки на їжу, продемонстрували, що гроші функціонують як узагальнене умовне підкріплення. За Б. Скіннером, їхня цінність полягає в асоціативному зв'язку з безліччю товарів і послуг, які виступають як безумовні стимули (їжа, комфорт, безпека). Водночас психоаналітична теорія З. Фрейда акцентує увагу на глибинних витоках індивідуальних відмінностей: ставлення дорослої людини до капіталу часто корінитьcя в особливостях формування психіки та емоційному досвіді раннього дитинства.

Когнітивний та девелопментальний (генетичний) підходи зосереджені на вивченні внутрішніх механізмів відображення грошових відносин. Когнітивісти досліджують інтелектуальні процеси, що стоять за фінансовими рішеннями, натомість представники теорії Ж. Піаже аналізують стадійність розвитку сприйняття грошей у міру зростання дитини. Особливу роль у цих процесах відіграють ціннісні орієнтації та соціальні установки. Гроші в житті людини виступають не просто інструментом, а філософською категорією, що поєднує засіб і мету, причину і наслідок.

Унікальною рисою образу грошей є їхня постійна спрямованість у майбутнє, адже вони втілюють абстрактну купівельну спроможність та потенційні можливості. На відміну від матеріальних речей, що з часом фізично старіють, гроші сприймаються як незмінна, але динамічна субстанція. Вони володіють винятковою інформаційною цілісністю: здатністю одночасно зближувати людей через обмін і роз'єднувати їх, визначаючи приналежність до різних соціальних ієрархій. Ф. Гаєк характеризував гроші як найбільш абстрактний економічний інститут, що опосередковує віддалені наслідки індивідуальних дій.

Якщо економіка зазвичай оперує макрорівнями, то психологія фокусується на індивідуальних та групових відмінностях. Проте існують і масштабні психологічні дослідження макроекономічних процесів. Наприклад, Р. Лінн встановив, що рівень суб'єктивної цінності грошей для населення безпосередньо корелює з темпами економічного росту держави. Таким чином, психологічне ставлення людей до багатства стає потужним драйвером економічної активності та загального прогресу країни.

Глибокий аналіз психології грошей неможливий без звернення до психоаналітичної теорії, яка найбільш детально пояснює ірраціональність фінансової поведінки через призму індивідуального розвитку. Згідно з класичним підходом З. Фрейда, ставлення дорослої людини до капіталу є відстроченим виконанням інфантильних бажань. Оскільки немовля не може прагнути грошей як таких, саме багатство часто приносить менше щастя, ніж очікується, виступаючи лише символічною заміною ранніх дитячих потягів.

Фрейд пов'язував розвиток рис характеру, таких як акуратність, скупість та впертість, із фіксацією на анальній стадії онтогенезу. В межах цього підходу гроші символічно ототожнюються з продуктами виділення, що пояснює парадоксальне поєднання охайності та жадібності. Психоаналіз також розкриває механізми маскування справжніх емоцій: скажімо, демонстрована жалість до бідних може приховувати глибоку тривогу або ворожість, оскільки бідність підсвідомо сприймається як загроза стабільності та чистоті.

Важливим компонентом «грошових неврозів» є почуття провини, тісно пов'язане з пуританськими цінностями аскетизму. У такій системі координат гріховним вважається не накопичення, а саме витрачання грошей на задоволення. Це породжує страх втрати контролю: заможна людина боїться, що надлишок ресурсів зруйнує її самодисципліну. Для багатьох раптове збагачення стає джерелом тривоги, а втрата капіталу, навпаки, повертає ілюзорне відчуття впорядкованості та безпеки.

Емоційний голод, спричинений депривацією в ранньому дитинстві (смерть батьків, розлучення, злидні), часто трансформується у дорослу жагу до накопичення. Гроші стають «емоційною стіною», що захищає від світу, але водночас веде до самотності. Голдберг і Льюїс виокремили кілька типів особистостей, для яких капітал є символом безпеки:

– скнари: знаходять задоволення у самому процесі економії, часто шкодячи власному здоров'ю заради збереження цифр на рахунку;

– подвижники: обирають демонстративну бідність, маскуючи нею заздрість до багатших та виражаючи ворожість через своє «мучеництво»;

– мисливці за знижками: для них важливо не придбання речі, а інтелектуальний тріумф над продавцем. Раціональність тут поступається місцем відчуттю власної хитрості;

– колекціонери-фанатики: заповнюють матеріальними об'єктами внутрішню порожнечу. Предмети замінюють їм людей, оскільки речі невимогливі і дають можливість відчувати над ними повну владу.

Нарешті, використання грошей як інструменту влади є спробою регресу до дитячих фантазій про всемогутність. Гроші дозволяють купувати лояльність та домінувати, що дає тимчасове, але інтенсивне відчуття власної значущості та безпеки через контроль над іншими.

Продовжуючи аналіз емоційного значення грошей, варто розглянути, як вони стають інструментом у боротьбі за владу, любов та свободу. Завдяки психоаналітичному підходу можна класифікувати специфічні типи поведінки, де фінанси виступають лише прикриттям для глибоких внутрішніх конфліктів.

На відміну від тих, хто шукає в грошах безпеку через страх, шукачі влади використовують капітал для нападу та самоствердження; в основі такої поведінки часто лежить дитячий гнів та надчутливість до приниження:

– маніпулятори: використовують фінансові ресурси для експлуатації чужої жадібності чи марнославства. Це допомагає їм компенсувати власну безпорадність, проте постійна зневага до людей зрештою призводить їх до життєвого розчарування;

– будівничі імперій: демонструють надмірну впевненість у собі, заперечуючи будь-яку залежність від оточуючих. Вони прагнуть зробити всіх залежними від себе, що часто прирікає їх на повну соціальну ізоляцію в майбутньому;

– «хрещені батьки»: купують вірність і публічну пошану через підкупи та контроль. Їх оточують переважно підлабузники, оскільки незалежні та ініціативні особистості не вписуються в їхню систему домінування.

Для багатьох гроші стають єдиним зрозумілим еквівалентом турботи. Найчастіше це стається з тими, чиї батьки замінювали емоційну близькість матеріальними дарунками:

– покупці любові: намагаються уникнути відчуття нікчемності через надмірну щедрість, благодійність або дорогі подарунки дітям.

Їм важко приймати щирі почуття, оскільки за їхньою благодійністю часто ховається ворожість до тих, від кого вони залежать;

– продавці любові: пропонують ласку та увагу як товар. Вони часто обирають «допомагаючі» професії (зокрема, деякі дослідники порівнюють з цією моделлю психотерапію), де дружня прихильність продається за законами ринку;

– викрадачі любові: уособлюють тип клептоманів, які викрадають речі з символічним значенням. Вони жадають любові, але внутрішньо переконані, що не заслуговують на неї, тому намагаються «взяти» її ризикованим шляхом.

Свобода – найбільш соціально прийнятне значення грошей. Вони дають час і можливість звільнитися від рутини, проте й тут існують свої крайні прояви:

– покупці свободи: для них капітал – це захист від будь-яких зобов'язань чи правил. Вони бояться залежності, тому часто виглядають ненадійними партнерами. Мріючи про духовне єднання, вони на ділі уникають відповідальності, що руйнує їхні стосунки;

– борці за свободу: повністю відкидають матеріальні цінності, вважаючи їх засобом поневолення. Часто цей радикальний ідеалізм є формою захисту від емоцій. Відмовляючись від грошей на користь «чистого товариства», вони нерідко стають легкою здобиччю для релігійних сект чи деструктивних організацій.

Глава XVIII

КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Типологія конфлікту та причини його виникнення

Професійна діяльність працівників організації проходить у складній сфері «людина – людина», в якій не вдається уникнути конфліктів і протиріч, що виникають на кожному кроці.

Конфлікти супроводжують практично всі сфери діяльності працівників, накладаючи на них свій негативний відбиток. Однак найчастіше не самі конфлікти ускладнюють діяльність працівників, а наслідки деяких форм їх поведінки у конфліктній ситуації: страх, ворожість, погрози. Якщо ці переживання надмірно інтенсивні й тривалі, у працівників може виникнути й закріпитися стійка оборонна реакція, тобто така модель поведінки, що вплітається в структуру особистості та сприяє створенню характеру мислення, вчинків і почуттів. Цю тенденцію часто називають професійною деформацією.

Тому важливо навчати працівників уміння уникати конфліктів, а в разі їх виникнення об'єктивно аналізувати конфліктні ситуації, знаходити з них вихід, відпрацьовуючи відповідний стиль поведінки в конкретних випадках. Усе це допоможе підвищенню професійної майстерності та авторитету працівника, збереже його психічне здоров'я, забезпечить спокій та злагоду в сім'ї.

У психології конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих, не сумісних одна з одною тенденцій окремо взятого епізоду в свідомості, у міжособистісних взаємодіях або відносинах індивідів чи груп людей, що пов'язано з негативними емоційними переживаннями. Звідси випливає, що основу конфліктних ситуацій між окремими людьми становить суперечність між протилежно спрямованими інтересами, думками, цілями та різними уявленнями щодо способу їх досягнення.

Відсутність злагоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей інтересів, точок зору і т. д. Однак це не завжди набуває форми явної суперечки, конфлікту, а відбувається тільки тоді, коли існують протиріччя, розбіжності, які порушують

нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню ними поставлених цілей. У цьому випадку люди просто змушені будь-яким способом перебороти розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію.

Конфлікт може бути:

– внутрішньоособистісним (між особистими симпатіями й почуттями службового обов'язку працівника);

– міжособистісним (керівник – підлеглий; працівник – працівник, працівник – громадянин);

– між колективами, між колективами і державними організаціями, між колективами і угрупованнями.

Можлива також така класифікація конфліктів:

– по горизонталі (між рядовими працівниками, які не підпорядковані один одному);

– по вертикалі (між особами, які взаємно підпорядковані); змішані, у яких поєднані попередні типи.

Найпоширенішими є конфлікти вертикального і змішаного типів. На думку фахівців, вони в середньому складають 70–80% від усіх інших.

Розрізняють конструктивні й деструктивні конфлікти. Для конструктивних конфліктів характерні розбіжності, що зачіпають принципові сторони, проблеми життєдіяльності організації та її членів і вирішення яких виводить організацію на новий, більш високий і ефективний рівень розвитку. Деструктивні конфлікти призводять до негативних, часто руйнівних наслідків, що іноді переростають у сварки й інші негативні явища, різко знижуючи ефективність роботи колективу організації.

Незважаючи на свою специфіку й різноманітність, конфлікти проходять загалом однакові стадії перебігу:

– потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей норм; переходу потенційного конфлікту в реальний, тобто стадію усвідомлення конфлікту своїх правильно чи хибно витлумачених інтересів;

– безпосередніх конфліктних дій;

– зняття напруженості або вирішення конфлікту.

Причини виникнення конфліктів

Потрібно розрізняти об'єктивні причини та суб'єктивне їх сприйняття. Об'єктивні причини умовно можна представити у вигляді таких груп:

– обмеженість ресурсів, предметів розподілу, яких не вистачає на всіх працівників;

– розбіжність мети, цінностей, методів поведінки, рівнів кваліфікацій, освіти членів колективу;

– взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності між працівниками;

– недостатнє або незадовільне інформування працівників.

Водночас об'єктивні причини тільки тоді стають причинами конфлікту, коли заважають особистості або групі реалізувати свої потреби, зачіпають особисті і (або) групові інтереси. Реакція багато в чому визначається соціальною зрілістю особистості, її професійною самосвідомістю, припустимими для неї формами поведінки, прийнятими в колективі соціальними нормами й правилами. Крім того, участь індивіда в конфлікті визначається поставленою метою і тим, наскільки виникла перешкода заважає її реалізації. Чим важливішою є мета, тим більше зусиль докладає учасник конфлікту, щоб її досягти, тим сильніше відбуватиметься опір і жорсткіша конфліктна взаємодія з тими, хто цьому заважає.

Вибір способу подолання перешкод буде, у свою чергу, залежати від емоційної стійкості працівника, обраних ним засобів захисту своїх інтересів, чинної нормативної бази, обсягу владних повноважень та багатьох інших чинників. Психологічний захист особистості відбувається несвідомо, як включення системи стабілізації особистості для охорони сфери свідомості індивіда від негативних психологічних впливів.

Унаслідок конфлікту ця система спрацьовує незалежно від волі й бажання людини. Необхідність у такому захисті виникає як тільки виникають думки й почуття, що становлять загрозу самоповазі, «я – образу індивіда», сформованій системі ціннісних орієнтацій та знижують самооцінку індивіда. Тому важливо навчити кожного працівника правильної оцінки та дій у конфліктних ситуаціях.

У деяких випадках сприйняття ситуації індивідом може бути далеким від реального стану справ, але реакція людини на ситуацію формуватиметься, виходячи зі суб'єктивного її сприйняття. Ця обставина відчутно ускладнює можливість вирішення конфлікту. Негативні емоції, що виникли в результаті конфлікту, досить швидко можуть бути перенесені з окремої проблеми на особу опонента, що доповнить конфлікт особистим спротивом. Що більше посилюється конфлікт, то непривабливіше виглядає працівник.

2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації

Конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких чинників:

– адекватності сприйняття конфлікту, тобто досить точної, не перекрученої особистими пристрастями, оцінки вчинків, намірів, бажань як супротивника, так і своїх власних;

– відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє бачення того, що відбувається, і цілі виходу з конфліктної ситуації;

– створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

Для працівника також корисно знати, які риси характеру, особливості поведінки людини характерні для конфліктної особистості. Узагальнюючи дослідження психологів, слід зазначити, що до таких якостей можуть бути віднесені:

– неадекватна самооцінка своїх можливостей і спроможностей, що може бути як завищеною, так і заниженою (і в тому, і в іншому випадку вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих – і підґрунтя для виникнення конфлікту готове);

– консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції (що утруднює взаємодію з представниками старшого покоління);

– надмірна принциповість і прямолінійність у висловах і судженнях, прагнення за будь-що сказати правду в очі;

– певний набір емоційних якостей особистості, серед яких вирізняються тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Фахівці виділяють п'ять основних стилів поведінки під час конфлікту: пристосування; компроміс; співробітництво; ігнорування; суперництво чи конкуренція.

Стиль пристосування означає, що одна сторона діє разом з іншою, але при цьому не намагається відстоювати власні інтереси з метою згладжування і відновлення нормативної робочої атмосфери.

Цей стиль є найефективнішим, коли результат справи надзвичайно важливий для однієї сторони і не дуже істотний для іншої, яка поступається власними інтересами на чиюсь користь. Стиль пристосування може бути застосований у таких характерних ситуаціях:

– найважливіше завдання – відновлення спокою і стабільності, а не роздмухування конфлікту;

– предмет суперечки не важливий для вас або ж вас не особливо хвилює те, що трапилося;

– ви вважаєте, що ліпше зберегти добрі стосунки з іншими, ніж відстоювати власну точку зору;

– усвідомлюєте, що правда не на вашій стороні;

– відчуваєте, що у вас недостатньо владних повноважень або шансів перемоги.

Стиль компромісу. Зміст його полягає в тому, що сторони прагнуть врегулювати розбіжності при взаємних поступках. У цьому плані він дещо нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверховому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони прагнуть досягти однакової мети, але знають, що одночасно це неможливо, наприклад, прагнення кількох працівників обійняти одну бажану посаду. При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, що можна описати так: «Ми не можемо цілком виконати свої бажання, отже, необхідно прийняти рішення, з яким кожен із нас міг би погодитись». Цей підхід можна використовувати в таких ситуаціях:

– обидві сторони мають однаково переконливі аргументи та владні повноваження;

– задоволення вашого бажання не має для вас надто великого значення;

– вас може влаштувати тимчасове рішення, оскільки немає часу для відпрацювання іншого або деякі спроби рішення проблеми вияви- лися неефективними;

– компроміс дасть можливість вам хоч щось отримати, не втративши всього.

Стиль співробітництва можна використовувати, якщо, вирішуючи свої питання, ви змушені брати до уваги потреби й бажання іншої сторони. Цей стиль є найскладнішим, оскільки вимагає тривалої роботи. Метою його є розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Такий стиль вимагає вміння пояснювати свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих чинників робить стиль неефективним. Для вирішення конфлікту його можна використовувати в ситуаціях, якщо:

– необхідно знайти загальне рішення, а кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень;

– у вас тривалі, міцні й взаємозалежні стосунки з іншою стороною (наприклад у дільничного інспектора міліції з громадськістю на дільниці); основною метою є набуття спільного досвіду роботи;

– сторони здатні вислухати одна одну і викласти суть своїх інтересів;

– необхідна інтеграція точок зору і посилення особистого включення працівників у діяльність.

Стиль ігнорування реалізується тоді, коли проблема не є настільки важливою для вас, ви не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для прийняття рішення і не хочете витрачати час і сили на її вирішення. Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли одна зі сторін має великі можливості або права, або ж вважає, що немає серйозних засад для продовження контактів.

Цей стиль можна рекомендувати для застосування в ситуаціях, якщо:

– джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве для вас порівняно з іншими, більш важливими завданнями, а тому ви вважаєте, що не варто витрачати на нього сили;

– усвідомлюєте, що не можете чи навіть не хочете вирішити питання на свою користь;

– у вас обмаль влади для вирішення проблеми бажаним для вас способом;

– хочете виграти час, щоб вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перед тим як прийняти рішення;

– намагатися вирішити проблему негайно, оскільки розкриття і відкриття обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;

– підлеглі самі можуть успішно врегулювати конфлікт;

– у вас був важкий день, а рішення цієї проблеми може завдати додаткових прикростей.

Стиль суперництва, конкуренції може використовувати людина, яка володіє сильною волею, достатнім авторитетом, владними повноваженнями, не дуже зацікавлена у співробітництві з іншою стороною і прагне передусім досягти власної мети. Його можна використовувати, якщо результат конфлікту дуже важливий для вас і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми; маєте достатні законні підстави та авторитет і вам здається очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще. Тобто відчуваєте, що у вас немає іншого вибору; повинні прийняти непопулярне рішення й у вас досить повноважень для цього. Однак варто мати на увазі, що це не той стиль, який потрібно використовувати в близьких особистих стосунках та в ситуації, коли ви не впевнені у своїх владних повноваженнях.

Так само як жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфлікту не може бути обраний як найкращий. Кожному працівникові поліції необхідно навчитися їх усі ефективно використовувати і свідомо обирати, відповідно до обставин.

3. Аналіз і техніка вирішення конфлікту

Для більш успішного вирішення конфлікту бажано не тільки обрати певний стиль, але й *визначити проблему конфлікту загалом*. Наприклад, під час конфлікту, який виник через розподіл обсягу роботи, що виконується кожним працівником, слід: з'ясувати, хто бере участь у конфлікті (окремі працівники, групи, відділи тощо); визначити справжні потреби, прагнення і побоювання кожного з головних учасників конфлікту. Це дасть змогу обмежити дискусію чітко визначеними формальними рамками, що значною мірою допоможе створити можливість спільного обговорення проблеми, висловлення людьми їхніх вимог і бажань.

Визначення сутності конфлікту. Чітке визначення істотних елементів конфлікту дозволяє легше знайти засоби для формування ефективної поведінки. Бажано, щоб партнери зуміли погодити свої уявлення про ситуацію конфлікту. Послідовна поведінка, спрямована на подолання конфлікту в цілому, включає декілька етапів.

Визначення основної проблеми. Надважливо усвідомити точки зіткнення сторін, що конфліктують, та виявити розбіжності між ними, що у більшості випадків по-справжньому не усвідомлюються, часто є прихованими. Тому бажано з'ясувати: як я розумію проблему? які мої дії і вчинки партнера призвели до виникнення і закріплення конфлікту? як мій партнер бачить проблему? які, на його думку, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту? чи відповідає поведінка кожного з нас наявній ситуації? як можна лаконічно і вичерпно викласти нашу загальну проблему? у яких питаннях ми з партнером розходимося? у яких питаннях ми солідарні і розуміємо один одного?

Визначення причин конфлікту. Конфлікти часто породжуються прихованими проблемами і бажаннями, що не задовольняються, такими, наприклад, як прагнення безпеки, незалежності або причетності. Конфлікти також виникають через побоювання втратити щось значиме. При поверховому розгляді конфлікту може здатися, що ситуація, яка склалася, не пов'язана з цими проблемами і бажаннями. Однак якщо ж основні причини не розкриті, конфлікт може продовжуватися, доки ситуація, що його обумовила,

не зміниться з інших причин (скажімо, від'їзду людини, з якою ви конфліктуєте). На жаль, за позицією, яку займає людина в конфлікті, манерою її поведінки та діями не завжди просто встановити, які бажання або побоювання спонукають її до конфлікту. Люди часто приховують свої почуття або не усвідомлюють свої щирі наміри.

Примирення інтересів може дати кращі результати порівняно з примиренням позицій, оскільки за протилежними позиціями можуть бути як полярні, так і спільні інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні інтереси. **Таким чином, ключем до вирішення конфлікту, що стане ефективним для усіх, є розпізнання прихованих бажань або страхів (іншої людини або ваших власних), які виявились мотивами вчинків у конфліктних ситуаціях.**

Якщо проблему вирішити не вдалося, потрібно повторити всі попередні кроки, намагаючись при цьому усвідомлювати переживання, що виникають як у разі успішного вирішення проблеми, так і в разі, якщо не вдалося досягти бажаних результатів.

Наведені етапи вирішення конфлікту містять лише деякі вказівки, реалізація яких вимагає індивідуального підходу.

Отже, ключ до вирішення будь-якого конфлікту полягає в тому, щоб, у першу чергу, визначити причину конфлікту, а потім вже застосовувати відповідну техніку вирішення. Наприклад:

– метод творчої візуалізації можна використати для аналізу причин конфлікту;

– метод мозкового штурму може бути корисним при пошуку альтернатив;

– метод автоматичного запису можна використати для з'ясування власних реакцій на ті чи інші можливості;

– метод уявлення спроможний допомогти з'ясувати власні прагнення та зробити свідомий вибір;

– метод уявного контролю або техніка вольового мислення може використовуватись для формування внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень.

Методів контролю за конфліктною ситуацією можна навчити будь-якого працівника. Вони допоможуть вирішити проблеми різного типу: як-от внутрішній конфлікт, конфлікт з оточуючими тощо.

Раціонально-інтуїтивна модель оволодіння конфліктною ситуацією. Отже, основний спосіб управління конфліктом полягає в тому, щоб розглядати конфліктну ситуацію як проблему, що чекає свого вирішення. Потім підбирається відповідний метод вирішення проблем з арсеналу стратегічних заходів контролю конфліктних

ситуацій. Вибір стратегії буде залежати від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний; такий, що вже розвивається; відкритий), від важливості конкретного рішення, оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що виявляються в конфлікті. Після вибору методу визначається найкращий спосіб його застосування.

Техніка охолодження емоцій обох сторін така:

– співчутливе вислуховування, надання можливості виходу гніву;

– переконання з метою пом'якшення негативних емоцій або усунення непорозуміння внаслідок розпитування, подолання недовіри або відкрите і продуктивне обговорення;

– зменшення страху, відкрите і продуктивне його обговорення;

– самозаспокоєння і заспокоєння інших людей;

– розгляд реальних потреб і бажань;

– подолання непорозуміння за допомогою налагоджування спілкування;

– визначення відповідальної сторони;

– розробка угоди про ступінь відповідальності.

4. Напрями розв'язання конфліктів

Для ефективного подолання суперечностей в організації використовують комплексний підхід, що поєднує структурні зміни та міжособистісну взаємодію.

Методи розв'язання організаційних конфліктів

Структурні методи спрямовані на зміну самої системи управління та організаційних засад для мінімізації зон тертя:

– Координація та інтеграція: використання ієрархії або звернення до вищого керівництва для арбітражу.

– Комплексні цілі: формування єдиної місії, що об'єднує зусилля колективу навколо спільного результату, а не внутрішніх розбіжностей.

– Роз'яснення вимог: чітке визначення очікуваних результатів, зон відповідальності та процедур обміну інформацією.

– Система винагород: використання стимулів для заохочення конструктивної поведінки та запобігання деструктивним діям.

Міжособистісні методи відображають стратегію поведінки конкретних опонентів у конфліктній ситуації:

– Ухилення: уникнення гострих кутів та ситуацій, що провокують суперечку.

– Поступливість: пристосування до вимог іншої сторони, часто за рахунок власних інтересів.

– Протиборство: активна боротьба за власну позицію через примус та тиск.

– Компроміс: пошук варіанту, де кожна сторона частково поступається своїми інтересами.

– Співробітництво: спільний пошук рішення, що повністю задовольняє потреби всіх учасників через інтеграцію ідей.

Методи також класифікують на негативні (спрямовані на перемогу однієї сторони будь-якою ціною) та позитивні (зорієнтовані на збереження партнерських стосунків).

Особливості розв'язання міжкультурних конфліктів

Будь-яка сучасна організація є полікультурним середовищем, де конфлікти можуть виникати через розбіжності в етнічних, релігійних чи поколінневих цінностях. Часто причиною таких зіткнень є помилкове трактування жестів, емоцій або словесних конструкцій.

Для управління такими конфліктами важливо:

1. Аналізувати «больові точки»: розуміти національні особливості та культурні табу партнерів.

2. Формувати толерантність: проводити лекції, тематичні зустрічі та корпоративні заходи, що знайомлять персонал із традиціями інших культур.

3. Впроваджувати стратегію інтеграції: заохочувати працівників зберігати власну ідентичність, одночасно поважаючи та вивчаючи культуру колег.

Стратегії управління конфліктами та роль переговорів

Управління конфліктом – це не його блокування, а свідоме прагнення розв'язати суперечності конструктивними засобами. Це включає прогнозування ризиків та створення умов, що перешкоджають виникненню деструктивних ситуацій.

Ключовим інструментом тут виступають переговори. Вибір стратегії на переговорах безпосередньо залежить від намірів сторін та їхньої готовності до взаємодії. Виходячи з матриці поведінки (рис. 60), менеджер оцінює доцільність використання певної моделі – від жорсткого суперництва до глибокого співробітництва, залежно від важливості предмета спору та цінності стосунків з опонентом.

Хоча компроміс є найбільш імовірним результатом більшості організаційних суперечок, саме співробітництво залишається «золотим стандартом» менеджменту. Різниця між ними полягає в якості результату: компроміс – це часткова відмова від своїх бажань



Рис. 60. Залежність способу розв'язання конфлікту
від вибору стратегій сторін

задля спокою, натомість співробітництво – це створення нового, кращого рішення, яке зміцнює партнерство.

Мистецтво компромісу: симетрія та асиметрія

Компроміс є надзвичайно цінним інструментом завдяки своїй гнучкості. Він допомагає вийти з глухого кута, навіть якщо опоненти використовують діаметрально протилежні стратегії:

– симетричний компроміс: сторони роблять рівноцінні кроки назустріч, що створює відчуття справедливості;

– асиметричний компроміс: одна сторона поступається більше. Це часто трапляється, коли для одного учасника предмет спору є критичним, а для іншого – другорядним.

Технологія переговорів: від підготовки до контролю зобов'язань

Переговори – це не просто розмова, а структурований процес, успіх якого залежить від ретельного проходження кожного етапу:

1. Глибокий аналіз потреб: важливо зрозуміти не лише те, *чого* хоче інша сторона (позиція), а й чому вона цього хоче (прихований інтерес).

2. Стиль та позиціювання: учасники можуть заходити з готовим набором рішень, які проходять перевірку критикою, або бути відкритими до спільного конструювання результату.

3. Управління кліматом: на результат впливають навіть дрібниці – від освітлення та розташування учасників за столом до формальності чи неформальності зустрічі. Сприятливий клімат відкриває шлях до щирості.

4. Тактична гнучкість: керівники можуть використовувати різні тактики – від демонстрації сили до свідомого затягування часу для обмірковування складних питань.

5. Комунікаційні навички: використання невербальних сигналів та активне слухання дозволяють знизити емоційну напругу. За потреби до процесу залучають незалежних експертів.

Фінальна оцінка: за межами домовленості

Завершальний етап переговорів є критичним для довгострокової співпраці. Мало просто «домовитися» – необхідно чітко визначити:

– Які питання залишилися відкритими?
– Які конкретні кроки будуть зроблені завтра?
– Як сторони контролюватимуть виконання зобов'язань?

Ефективне ведення переговорів – це така ж базова компетенція сучасного лідера, як і професійна експертиза. Вона допомагає перетворювати конфлікти на паливо для розвитку організації.

5. Чинники конструктивного вирішення конфлікту

Адекватне сприйняття конфлікту.

Дуже часто в ситуації конфлікту ми хибно сприймаємо власні дії, наміри і позиції, так само, як і вчинки та точки зору опонента.

До типових спотворень сприйняття належать:

– *«Ілюзії власної шляхетності».* У конфліктній ситуації ми нерідко думаємо, що стали жертвою нападок злісного супротивника, моральні принципи якого дуже сумнівні. Нам здається, що істина і справедливість цілком на нашій стороні і свідчить

на нашу користь. У більшості конфліктів кожний з опонентів упевнений у своїй правоті і прагненні до справедливого вирішення конфлікту, переконаний, що тільки супротивник цього не хоче. В результаті підозрілість часто природним способом виникає з існуючої упередженості. Кожен зі супротивників бачить недоліки і помилки інших, не усвідомлюючи своїх. Як правило, кожна зі сторін, що конфліктують, схильна не зважати на зміст власних дій щодо опонента, проте з обуренням реагує на його дії.

– *«Подвійна етика»*. Навіть тоді, коли учасники усвідомлюють, що однаково діють один щодо іншого, власні дії сприймаються кожним з них як припустимі і законні, а дії опонента – як нечесні та недозволені.

– *«Все зрозуміло...».* Дуже часто кожен з партнерів надмірно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало уявлення про гідність і правильність його позиції і, навпаки, про неадекватність дій партнера.

Ці й подібні помилки властиві кожному у конфліктній ситуації і, як правило, збільшують напругу конфлікту та перешкоджають пошуку конструктивного рішення. Якщо перекручування сприйняття під час конфлікту є надмірним, виникає реальна небезпека опинитися в пастці власної упередженості. Через це можна припустити, що партнер налаштований винятково вороже, тому й ми починаємо оборонятися від нього, дотримуючись наступальної позиції. Відтак партнер відчуває ворожість до нас, і наше попереднє припущення, хоча воно й було, можливо, помилковим, негайно підтверджується.

Тому у кожному конкретному випадку намагайтеся уважніше аналізувати свої відчуття.

Відкрите та ефективне спілкування сторін, що конфліктують.

Спілкування – це основна умова конструктивного залагодження конфліктів. Однак, на жаль, у конфліктній ситуації комунікація, як правило, погіршується. Супротивники зазвичай намагаються зробити один одному боляче, а самі дотримуються оборонної позиції, приховуючи будь-яку інформацію про себе. Між іншим, комунікація може допомогти тільки тоді, коли обидві сторони шукають спосіб досягти взаєморозуміння.

Контроль емоційної сфери. Коли людину «опанували» емоції і захопив конфлікт, їй важко висловлювати свої думки й уважно вислуховувати супротивника. Один із ефективних способів подолання гніву полягає в тому, щоб допомогти один одному звільнитися від цих почуттів. Люди стають психологічно вільними, якщо просто почнуть розповідати про свої образи. Так, іноді має сенс

на самому початку конфлікту піти на ризик і якомога повніше, нехай навіть у різкій формі, розповісти один одному про свої відчуття. Проте інколи ризиковано виявляти свої почуття, якщо це призводить до емоційної реакції. Тому якщо ви відчуваєте, що роздратовуєтеся все більше і при цьому виявляєте, що ваша поведінка тільки розпалює негативні емоції опонента, необхідно дати йому зрозуміти, що бажаєте зупинити шквал пристрастей. Варто пояснити, що ви не збираєтеся зневажати емоції опонента або заперечувати їхню обґрунтованість, а хочете тільки стримати їх. Це може бути особливо корисним, якщо ви конфліктуєте з особою, з якою вам необхідно й надалі продовжувати спілкування.

Подолання конфліктів за допомогою спілкування. Будь-яке порушення спілкування може спричинити конфлікт. Іноді людина висловлюється недостатньо виразно і ясно, тому її слова можуть бути витлумачені неправильно. Іноді хтось слухає неуважно. І коли людина бачить, що її не слухають, у неї можуть виникнути почуття ворожості або осуду. Часто виникає непорозуміння щодо тлумачення стосовно того, що мається на увазі. Перешкодою можуть також стати приховані припущення. Іноді в результаті нерозуміння, ворожості або образи спілкування взагалі припиняється.

Якщо ви використовуєте в конфліктній ситуації ключові елементи спілкування, то робите крок до їх подолання. Отже, приділяйте увагу невербальним свідченням того, що слова особи, яка говорить, інколи не збігаються з її думками і почуттями. У такому разі виносьте це протиріччя на відкрите обговорення, слідкуючи, щоб у вас або в іншої людини не було прихованих помилкових припущень або установок. Обговорюйте їх публічно, так, щоб помилки можна було виправити, намагайтеся робити спілкування якомога відкритим. Дипломатично кажіть про те, що думаєте або відчуваєте, запитайте самого себе, чи відповідає сказане вашим щирим бажанням, потребам або почуттям? Якщо не відповідає, то ваші інтереси можуть залишитись незадоволеними. Висловлювайте чітко свої думки, розтлумачуйте, що ви мали на увазі. Якщо ви не впевнені, що ваше повідомлення зрозуміли, попросіть конфліктну сторону повторити те, що ви сказали, щоб переконатися в точності сприйняття. Якщо ж ви щось не зрозуміли, відразу не заперечуйте. Визнавши, що ви чогось не зрозуміли, ви зберігаєте гідність і доводите свою відвертість і бажання робити все правильно. І найголовніше – навчіться слухати іншого.

Для цього дотримуйтесь таких правил:

– слухайте зі співчуттям;

– зосередьтеся на предметі розмови;
– ставтесь до співрозмовника з повагою;
– слухайте уважно, не роблячи поспішних оцінок;
– висловлюйте думку про почуте, щоб показати людині, що її дійсно слухають;
– відзначте те, що ви не зрозуміли або в чому не впевнені;
– використовуйте для підтримки розмови невербальні засоби (посміхайтеся, кивайте головою, дивіться в очі).

Створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва. Цьому може сприяти прояв довіри до партнера шляхом готовності відкрити йому своє прагнення згоди і порозуміння, небажання використовувати слабкі й уразливі місця супротивника, своє службове становище.

Конфлікт вирішується з більшим успіхом, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні спільного результату. Це – важливий момент, оскільки люди часто навіть не уявляють собі можливості співпрацювати з особою, з якою склалися конфліктні стосунки.

Переговорна стратегія в службовій діяльності. Дуже важливий такий механізм вирішення проблемних ситуацій, що виникають у службовій діяльності, як переговори. Цей метод корисний при вирішенні побутових конфліктів, у налагодженні стосунків між сторонами, що конфліктують, тощо.

У наш час щораз частіше доводиться вдаватися до діалогу. Перед початком будь-яких перемовин важливо добре підготуватися до них, провести діагностику стану справ; визначити сильні і слабкі сторони учасників конфлікту; спрогнозувати розстановку сил, з'ясувати, хто буде вести переговори та інтереси яких груп представлятиме. Крім збору інформації, на цій першій стадії необхідно чітко сформулювати мету участі в переговорах.

Друга стадія переговорів – початковий вибір позиції (заяви учасників переговорів) – *дає змогу реалізувати дві мети учасника переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; визначити поле для маневру і спробувати залишити в ньому якомога більше місця для себе.*

Звичайно, переговори починаються зі заяви обох сторін про їхні бажання та інтереси, прагнення зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проводяться за участю працівника організації, то він повинен кожній стороні *дати можливість* висловитися і зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали один одного. Крім того, ведучий визначає фактори стримування сторін і керує ними, дотримуючись відведеного часу на питання,

що обговорюються, враховуючи наслідки щодо неможливості дійти компромісу, пропонує способи відпрацювання рішення (звичайна більшість, консенсус), визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів складається з пошуку спільного прийняття рішення, за умови психологічної боротьби. Сторони визначають свої можливості, реальність вимог і те, як їх виконання може відбитися на інтересах інших учасників переговорів, чи прийнятні вони з точки зору закону, моралі й реального стану справ. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність альтернатив. При цьому можливі різні маніпуляції і психологічний тиск на ведучого з метою захоплення всіма можливими способами ініціативи. Ціль кожного з учасників – домогтися рівноваги або невеликого домінування. Задача працівника на цьому етапі – виявити і застосувати можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, скерувати переговори в бік пошуку конкретних пропозицій.

Якщо переговори починають набувати гостроти, що зачіпає одну зі сторін, ведучий повинен терміново знайти якийсь вихід.

Четверта стадія – завершення переговорів або вихід із глухого кута. Це означає, що до цього моменту вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода ще не досягнута. Час починає підганяти, зростає напруга та конче виникає потреба у прийнятті якогось рішення. Саме зараз декілька поступок, здійснених обома сторонами, можуть врятувати справу. Проте тут слід пам'ятати, що певні поступки не впливають на досягнення основної мети сторін, які конфліктують, а деякі зводять нанівець усю попередню роботу.

6. Застосування стратегій і методів для створення моделі поведінки у конфліктній ситуації

Використовуючи наведені стратегії і методи вирішення конфліктів, можна самостійно створити модель поведінки в конфліктній ситуації, домагаючись здійснення своєї мети у кожному конкретному випадку.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися керівництво, служба психологічного забезпечення, самі співробітники. Вирішенням конфлікту буде цілковите або часткове усунення причин, що призвели до його виникнення, чи зміна мети учасників конфлікту.

Керування конфліктами – це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, або корекція поведінки учасників конфлікту.

Існує досить багато методів управління конфліктами в колективі. Їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

– внутршіньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;

– структурні, тобто методи щодо усунення організаційних конфліктів;

– міжособистісні методи або стилі поведінки в ході конфлікту;

– переговори;

– відповідні агресивні дії (цю групу методів застосовують у крайніх випадках, коли вичерпані можливості всіх попередніх груп).

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не провокуючи захисної реакції з боку іншої людини.

Чітке аргументування, чому вас дратують саме такі вчинки оточуючих, допомагає їм зрозуміти вас, коли ви висловлюєтесь у спокійному тоні, не нападаючи на них; власне така реакція може підштовхнути оточуючих змінити свою поведінку. Реакція може бути емоційною: «я ображений на вас...», «я буду вважати, що ви мене не розумієте...», «я вирішив усе робити сам...». Коли індивід висловлює бажання вийти з конфлікту, бажано запропонувати декілька варіантів.

Доцільно виокремити структурні методи, тобто методи впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, діючу систему стимулювання тощо. До таких методів належать: роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, загальна, організаційна мета, використання систем заохочення. Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктам. Кожен працівник повинен чітко уявляти, що від нього вимагається, в чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді упорядкування відповідних посадових інструкцій (функціональних обов'язків), розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Стимулювання також може бути використано як метод управління конфліктною ситуацією. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Однак доводиться вирішувати конфлікти не тільки в діловій формі, але й в індивидуально-емоційній сфері. Для їх вирішення застосовуються інші методи, оскільки в них, як правило, важко виділити об'єкт розбіжностей, відсутнє також протиріччя інтересів. Як же поводитися з «конфліктною особистістю»? Існує єдиний засіб – спробувати побачити її кращі риси (якості), оскільки ви вже не зможете змінити ні систему її поглядів і цінностей, ні психологічні особливості та властивості нервової системи. Якщо ж не змогли підібрати до такої особи ключ, то залишається один-єдиний засіб – перевести таку людину до розряду спонтанної дії.

Таким чином, у конфліктній ситуації або в спілкуванні з неприємною людиною варто використовувати підхід, який би відповідав конкретним обставинам, за яких ви могли би почуватися комфортно.

7. Керівник і конфлікт. Очікування та реальність

Управлінська і службова діяльність завжди пов'язана з конфліктами. І хоча в кожному випадку причина скарги, конфлікту – конкретна, своя, в ході аналізу виявляється, що всі вони ґрунтуються на спільній основі, коли ***фактичний стан справ суперечить очікуванням людей, які й стають до лав тих, хто конфліктує***.

Конфлікти небезпечні передусім тим, що колективи, де не приділяють належної уваги своєчасному їх вирішенню, як наслідок стають цілком непрацездатними. Також необхідно враховувати й руйнівний вплив конфліктів на здоров'я їхніх учасників.

Одним із проявів недовіри підлеглих до адміністрації є приховування ними інформації від керівника. Керівник, як правило, останнім дізнається про намір одного з підлеглих звільнитися, так само як і про інші події в житті колективу.

Дослідження показали, що до 80% інформації про підлеглих керівник одержує у вигляді скарг і під час конфліктів.

Найбільшої похвали гідний той керівник, який попереджає конфлікти або принаймні вирішує їх заздалегідь. Тому управління конфліктами розпочинається на стадії передбачення. А щоб передбачати їх, необхідно знати причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій. Передусім – це недоліки в організації службової діяльності та управління. Відзначимо ті з них, що найчастіше призводять до конфліктів:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі умови праці;

– недоліки в організації службової діяльності;
– невідповідність прав і обов'язків;
– неритмічність роботи (штурмівщина, компанійщина);
– незручний графік роботи;
– незабезпеченість матеріальними ресурсами;
– відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;
– низький рівень службової та виконавчої дисципліни;
– конфліктогенні (тобто ті, що сприяють виникненню конфліктів) організаційні структури. Наприклад, керівники підрозділів можуть одержувати щодня до десяти вказівок або вимог від різних служб. Виконати всі ці вимоги буває фізично неможливо, а невиконання веде до конфліктів;
– суперечливі стосунки або неоднакова мета різних служб.

Позитивне вирішення конструктивного конфлікту – це насамперед усунення недоліків та причин, що його спричинили. А оскільки причини є об'єктивними, тобто відбивають недосконалість організації службової діяльності та управління, то їх усунення означає удосконалення також і системи керівництва. Тому позитивне вирішення конструктивних конфліктів іде на користь справі. Отже, керівник не повинен ухилятися від цих конфліктів, а мусить постійно працювати над їхнім вирішенням, усуваючи їх причини. Спроба ухилитися від вирішення проблем призводить до їх загострення, падіння авторитету керівника, виникнення відчуження між ним і підлеглими, погіршення ситуації у колективі, плинності кадрів тощо.

Деструктивні конфлікти породжуються головно суб'єктивними причинами, а саме: неправильними діями керівника; неправильними діями підлеглих; неправильними діями керівника і підлеглих.

Зазвичай деструктивні конфлікти виникають у разі неправильних дій і підлеглих, і керівника. Ми насамперед бачимо помилки інших, але не власні. Керівникові належить допомагати підлеглим виправляти їхні помилки у службовій діяльності. Тому зупинимося саме на ***помилкових діях керівників***.

На жаль, їх досить багато. Серед них можна виділити три основні напрямки:
– порушення службової етики;
– порушення трудового законодавства;
– несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці.

До порушень службової етики належать:

– прояви брутальності, зверхності, зневаги до підлеглих;

– невиконання обіцянок;

– нетерпимість до думок, відмінних від власних;

– утиск критики;

– обмеження прав підлеглих;

– зловживання керівним становищем (наприклад, нав'язування підлеглим доручень неслужбового характеру);

– доручення виконавцю «через голову» безпосереднього керівника;

– приховування інформації (особливо в умовах скорочення штатів або реорганізації);

– критика, що принижує гідність людини;

– свідоме провокування конфлікту між підлеглими – управління за принципом «розділяй і пануй».

Прокоментуємо деякі з наведених чинників.

Прояви зневаги до підлеглого дуже різноманітні. Ось декілька з них:

– не цінувати час працівника, тобто змушували його «ловити» себе або довго очікувати;

– розмовляти з підлеглим не відриваючись від паперів;

– не пропонувати підлеглому сісти тощо.

Нетерпимість керівника до відмінної від власної точки зору підлеглих та утиск критики йдуть поруч. Кожен фахівець вирізняється своєю професійною думкою. В управлінні існує принцип: «Якщо двоє фахівців в усьому згодні, то один із них – зайвий!». До зловживань службовим становищем можна віднести і висміювання підлеглого, глузування з нього. Адже підлеглий може просто побоятися відповісти так, як він би міг це зробити, не будь «жартівник» його начальником.

У випадку майбутньої реорганізації або скорочення штатів керівництво нерідко усіляко відтягує неприємний момент ухвалення рішення і його оголошення, щоб не «травмувати завчасно». Однак відсутність інформації з таких найважливіших питань веде до виникнення пліток, як правило, більш неприємних, ніж рішення, що приховується (закономірність тут така: чим нереальніша плітка, тим стрімкіше вона поширюється). В результаті створюється нервозна ситуація, коли будь-який незначний інцидент може спричинити конфлікт.

Під час реорганізацій, скорочення штатів:

1) не варто відтягувати з ухваленням рішення;

2) слід інформувати колектив на загальних зборах або через засоби інформації про прийняте рішення;

3) якщо вирішення окремих питань затягується, то необхідно обнародувати те, що вже вирішене; тоді переважна більшість працівників (як це звичайно буває) заспокоїться, бо знатиме, що вони не постраждають.

Порушення трудового законодавства. Йдеться про порушення як духу, так і букви закону про працю і про спробу діяти самовладно, незважаючи на вимоги законодавства. Відбувається це від правового нігілізму керівників. У результаті суди відновлюють на роботі деяких звільнених працівників, які оскаржили рішення про звільнення. Хоча, як було встановлено на одному зі семінарів голів народних судів, у більшості випадків дані свідчать про те, що працівник давно вже «заслуговував» бути звільненим, тож адміністрацію можна зрозуміти. Однак недотримання формальностей часто змушує суди визнавати рішення адміністрації про звільнення незаконним. Можна уявити, у якому стані перебувають керівники, змушені поновити на роботі такого працівника та компенсувати йому зарплату, і яким героєм почувається цей горе-працівник у колективі!..

Життя показує, що жарти з законом погані, і керівникові слід краще вивчити трудове законодавство, ніж потрапляти в неприємні ситуації.

Несправедлива оцінка підлеглих. Прояви цього явища дуже різноманітні. Наведемо приклади деяких з них, що найчастіше трапляються.

Помилки в застосуванні заохочень і покарань.

Такі помилки є звичним явищем, коли відсутня продумана система заохочень і покарань. У багатьох організаціях у нас надається перевага покаранням перед заохоченнями. І це незважаючи на те, що достовірно встановлено, що заохочення діють більш ефективно, ніж покарання, оскільки потреба в заохоченні – одна з найважливіших потреб людини.

Недоліки у розподілі завдань між виконавцями.

Відомо, що існують завдання вигідні й невигідні. Коли вигідні завдання потрапляють завжди до тих самих працівників, а невигідні – до інших, то це зумовлює й нерівнозначну винагороду, що викликає невдоволення.

Встановлення розміру посадового окладу, що порушує баланс «внесок – оклад».

Якщо внесок у роботу менший, а грошове утримання більше, ніж у інших працівників, то конфліктна ситуація є неминучою.

Часто буває, що новому працівникові встановлюють вищий оклад, ніж був у його попередника. Тому якщо новачок з перших кроків не покаже, що він фахово переважає попередника, то і він, і керівник відчують негативне ставлення колективу. Така ж ситуація виникає, коли перевищення окладу над іншими «вибив» собі хтось із працівників, нічим не кращий від них у роботі.

Запрошення працівника «зі сторони», коли на посаду є претендент «із своїх».

Взагалі в подібному запрошенні є свої плюси й мінуси. Плюсом може стати привнесення нових ідей, розширення арсеналу методів. Це ніби приток свіжої крові в організм колективу, що перешкоджає «заболочуванню». Мінусом же є незадоволення своїх працівників, зменшення їх шансів на просування. Адже прецеденти з подібними запрошеннями підказують кожному, що він може й до пенсії просидіти на нинішній посаді. Найактивніші заявлять про несправедливість до себе, задумуються про перехід до іншої організації, або конфліктуватимуть.

Таким чином, це запрошення повинно мати вагомі підстави і, зокрема, покладає на запрошеного обов'язок запровадити щось істотно нове в роботу.

Керівник болісно ставиться до авторитету підлеглого.

Мається на увазі, що керівник не тільки не хоче відзначити гарного працівника, але й намагається знизити його авторитет в очах оточуючих. Оскільки і дії підлеглого, і оцінка їх керівником відбуваються на очах колективу, то несправедливість цих оцінок не є таємницею. Такі вчинки керівника насамперед знижують авторитет його самого. А якщо авторитетний підлеглий «прийме виклик» керівника – виникне конфлікт, і немає сумніву, на чийому боці будуть симпатії підлеглих.

Неконкретна критика групи підлеглих.

Така критика безадресна, оскільки кожен може вважати, що його вона не стосується. В той же час виникає протиставлення керівника підлеглим, що згуртовує їх проти нього. Водночас обвинувачувані дружно оголошують себе потерпілими. Дуже часто огульна критика має місце при першій зустрічі з колективом тільки-но призначеного керівника, особливо якщо він спрямований «для зміцнення» підрозділу, що погано працював. «Працювати так, як ви працювали до нинішнього дня, ви більше не будете» – от категоричне запрошення до конфлікту, що може тривати роками. Той, хто це сказав, зробив ще одну помилку, крім уже названих: провину попередника він цілком переклав на колектив. Така позиція свідчить, що й надалі

винних будуть шукати тільки серед підлеглих, а почуття самозбереження підштовхує колектив об'єднатися проти керівника.

Нечітке формулювання.

Воно призведе зрештою до несправедливої оцінки роботи підлеглого. Адже, незалежно від його старання, подальше непорозуміння гарантовано. І як результат – взаємна відраза. Саме через це стали поширеними твердження підлеглих про керівників, «які не знають, чого хочуть», і зустрічні претензії керівників із приводу «нездар»-підлеглих.

Відсутність інформації.

Відсутність інформації породжує плітки. У багатьох випадках керівники приховують несприятливу інформацію (наприклад, про майбутнє скорочення штатів), щоб не нервувати людей даремно або завчасно. Ефект же від приховування буває протилежним.

Недооцінка переконання як засобу управління людьми.

На жаль, практичних засобів переконання в нас ніде не навчають.

Психологічна несумісність.

Часто в дійсності доводиться чути слова: «Ми з ним несумісні». Однак насправді психологічна несумісність зустрічається значно рідше, ніж про це говориться. Найчастіше цими словами прикриваються такі почуття, в яких не тільки стороннім, а й самому собі зізнатися соромно. Наприклад, елементарна заздрість породжує стійку ворожість. Заздрість взагалі слугує джерелом величезної кількості конфліктів, у тому числі й на службі. Випадки ж дійсно психологічної несумісності порівняно рідкісні. Вони можуть бути виявлені тільки спеціалізованими тестами на сумісність–несумісність.

Які чинники роботи керівника можуть викликати заздрість? Це великі владні повноваження, високий соціальний статус, відповідна зарплата, комфортні умови праці (автомобіль, кабінет, особистий телефон, помічники), широка сфера дій, краща поінформованість. Однак при цьому забувається про те, що все це «компенсується» стресовим характером роботи, більшою відповідальністю, тривалішим робочим часом і т. ін.

Про чинники, що викликають заздрість, керівник повинен пам'ятати і не підкреслювати свого привілейованого становища, бути демократичнішим. Категорично мають бути виключені з ужитку хвастощі, зарозумілість та інші прояви позицій переваги.

Дії в конфліктних ситуаціях

Ескалація конфлікту відбувається за схемою: ***загальноколективний конфлікт – міжгруповий конфлікт – міжособистісний конфлікт***.

Така ескалація пояснюється тим, що учасник конфлікту шукає підтримки, вербує прихильників, намагається схилити на свій бік керівника.

При поширенні (ескалації) конфлікту вихідний конфлікт обростає новими, що відбивають інтереси нових учасників і суперечності між ними, зростає розпалювання емоцій. Усе це переконує в тому, що, отримавши інформацію про конфлікт, керівник повинен негайно діяти, не чекаючи його розростання, оскільки позиція невтручання розцінюється в колективі як байдужість, а інколи як малодушність, що не сприяє авторитету керівника.

Деякі керівники схильні займати в конфлікті вичікувальну позицію, боячись бути втягнутими в конфлікт або ж ескалації конфлікту, сподіваючись, що все владнається саме собою. Бувають ситуації, коли це виправдано, але навіть у такому разі керівник, дізнавшись про конфлікт, може допомогти відновленню нормальних стосунків уже тим, що створить умови для примирення. Наприклад, дасть тим, хто конфліктує, такі доручення (відрядження), що вони певний час не будуть контактувати, заспокояться, одумаються, і конфлікт таким чином згасне.

Перший етап розв'язання конфлікту полягає у визначенні його дійсних причин. Тобто передусім потрібно встановити істинну (часто ретельно приховувану) причину конфлікту. Скажімо, турботою про справу та принциповістю часто маскують корисливі інтереси, вражене самолюбство, образи (у тому числі й давні), бажання позбутися від невигідного колеги і зайняти його місце. Це маскування потрібне, бо ніхто не хоче виглядати ініціатором порушення спокійної атмосфери в колективі. Підміна мотивів може відбуватися спочатку для «зовнішнього вжитку» – задля пояснення своєї позиції іншим, але згодом і самому ініціатору конфлікту стає приємно вірити в це. Тут спрацьовує психологічний механізм самозахисту, характерний для непорядних учинків: замість істинної вигадується якась шляхетна «причина».

Таким чином, перше завдання керівника – відшукати дійсну причину, що є іноді непросто. Дещо полегшує це завдання аналіз усіх можливих причин, окремо конструктивних та індивідуально-емоційних складових.

Допомагає виявленню прихованих учасників конфлікту запитання: кому це вигідно?

Зовнішньою ознакою людини, яка втягнулася в індивідуально-емоційний, деструктивний конфлікт, є її поведінка, що проявляється у зайвій багатослівності, схвильованості мови, небажанні слухати зустрічні докази.

У випадку конструктивного конфлікту учасники, стриманіші у вияві емоцій, більшого значення надають логіці, фактам, аргументам. Тому зайва гарячковість учасника в конструктивному конфлікті може служити вказівкою того, що конструктивна складова для нього є, можливо, лише ширмою для досягнення особистих інтересів.

Неможливим є ефективне вирішення конфлікту без знання дійсних причин, що до нього призвели.

Що робити?

Конкретні дії керівника у конфлікті залежать, по-перше, від того, чи бачить він свою провину. Це, мабуть, найскладніший момент, щоб не піддатися спокусі шукати помилки інших, уникаючи критики на свою адресу. Подальше ж залежить від того, якої мети домагаються.

Якщо це досягнення близької мети, то потрібна певна практична дія: прийняти або скасувати рішення (якщо це можливо), вибачитися, якщо є провина, зробити конкретні кроки з виправлення ситуації. Оцінити становище і прийняти рішення в цьому випадку порівняно неважко. У разі якщо неможливо вжити реальних заходів для задоволення претензій, потрібно переконати працівників у вимушеності вашої відмови.

Мета ініціатора конфлікту може бути віддаленою, оскільки потребує тривалого часу для реалізації прийнятих рішень: реорганізації роботи підрозділу, поліпшення умов праці й відпочинку, зміни звичних порядків і сформованих структур і т.д. Такого роду перетворення вимагають багатьох послідовних кроків. Але головне, щоб перший крок був зроблений без зволікання: він покаже ініціаторам конфлікту, що «крига скресла». Бездіяльність керівництва, що супроводжується обіцянками, здатна лише дратувати людей. У разі якщо керівник прагне зміни ставлення підлеглого до своїх обов'язків, вирішальною ланкою в цьому конфлікті є переконати його, що це не примха керівника, а нагальна потреба, з якою слід рахуватися.

Є ще один різновид конфліктів, який виражається в негативній емоційній реакції на те, що відбулося. Коли нічого змінити неможливо, конфлікти такого роду не мають сенсу. Але потерпілий внутрішньо не може ніяк з цим змиритися і постійно повертається до «цієї події», створюючи напруженість у відносинах з довколишніми. Керівнику в таких випадках необхідно враховувати стан людини, виявляти співчуття до нього, тому що тільки на емоційному рівні можна вичерпати конфлікти такого роду.

Нерідко виникають конфлікти, в основі яких – не підтверджені протиріччя. Таке трапляється здебільшого через невеликий

інцидент або зауваження керівника щодо підлеглого. Вирішення ситуації досягається відвертою бесідою й проявом доброзичливого ставлення до підлеглого.

Як поводитися?

У спілкуванні з конфліктуючими дотримуйтесь певних правил:

– виявляйте витримку з огляду на те, що в конфліктах «виливається» наболіле, ведіть справу тактовно, з максимальною обережністю, щоб не дати втягнути себе в конфлікт або посилити його;

– вислухайте тих, хто до вас звертається, дайте їм висловитися до кінця, використовуючи ефект можливості «поплакатись»;

– не поспішайте з висновками й обіцянками, не «рубайте з плеча»;

– тільки вислухавши іншу сторону, перевіривши всі факти й твердження, осмислюйте ситуацію і приймайте відповідне рішення. Не переоцінюйте міру своєї поінформованості, пам'ятаєте, що ефективність комунікації від підлеглих до керівників становить в середньому лише 10%.

Попередження конфліктів

Мистецтво керувати.

Робота керівника значною мірою складається зі суперечностей, що постійно виникають. Однак далеко не всі вони ведуть до конфліктів, багато з них керівник встигає вчасно вирішити. Саме в цьому і полягає мистецтво керувати – передбачати конфлікти і залагоджувати їх завчасно.

Ставлення до конфліктів.

Стосовно деструктивних конфліктів, породжених незадовільними взаєминами, потрібна установка на те, що їх має бути якнайменше.

Там, де без конфлікту неможливо вирішити наболілі питання, керівник не повинен «ховатися» від нього.

Заходи, що рекомендуються.

Постійна робота має провадитися щодо покращення умов служби, удосконалення її оплати, поліпшення організації службової діяльності, побутових умов працівників. З огляду на складність цих питань, потрібно знаходити можливість інформувати підлеглих про вжиті заходи. Те, що питання складні і не всі залежать від безпосереднього керівника, люди зрозуміють. Проте вони не захочуть зрозуміти небажання керівництва займатися цими проблемами.

Кожному керівникові слід пам'ятати, що:

– керування людьми починається з керування собою;

– не шануючи підлеглого, неможливо отримати поваги з його боку, а відсутність поваги – це вже передконфліктна ситуація;

– ніщо не цінується так дорого і не коштує так дешево, як ввічливість;

– вивчення підлеглих, інтерес до них як до особистостей конче необхідні для успішної роботи з ними;

– індивідуальний підхід є головним шляхом до взаєморозуміння з підлеглими;

– приховування інформації створює напруженість у взаємовідносинах.

Підлеглі очікують від керівника:

– доброго знання справи;

– вміння належно налагодити роботу;

– бачення перспективи;

– забезпечення достатнього грошового утримання;

– ввічливого ставлення й поваги до себе.

Як показали дослідження, саме в такому порядку найчастіше називають бажані якості керівника працівники-чоловіки.

Жінки називають ці ж якості, але на перше місце ставлять ввічливе ставлення до себе. Вони переживають, коли в них не бачать жінку, тобто особу, яка потребує підтримки, гостріше від чоловіків вони реагують на заохочення й покарання.

З ростом освітнього й культурного рівня працівників зростає їх очікування більш демократичного стилю керівництва.

Усе це потрібно пам'ятати керівникові, який прагне підвищити ефективність роботи колективу, знизити конфліктність ділового спілкування.

Глава XIX

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Загальна характеристика конфліктів

Термін «конфлікт» (від лат. *conflictus* – зіткнення) за своїм змістом означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок, серйозні розбіжності; гостра суперечка. Конфлікт – невід'ємна особливість будь-якого процесу соціального розвитку і тому є предметом вивчення юридичних, соціальних, філософських, психологічних, політичних наук, теорії управління, теорії катастроф та інших галузей наук. Фактично вивчення конфліктів є міждисциплінарним предметом дослідження. Єдиного визначення поняття «конфлікт у теорії управління» не існує, але більшість учених використовують дефініцію, згідно з якою конфлікт розуміється як зіткнення протилежних цілей, інтересів, завдань, позицій, поглядів учасників процесу управління. Конфлікт – це протиріччя, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального й особистого життя. Щодня людина не може бути поза конфліктами, як не може бути й груп людей, об'єднаних у колектив, життя і діяльність яких проходила би «стерильно», без конфліктів, без різноманітності думок і поглядів, позицій і поведінки.

Конфлікти – явища досить складні і часто важко керовані, тому неможливо запропонувати універсальної методики їх розв'язання. У кожному окремому випадку вона визначається причинами виникнення протиріч, напруженої ситуації, психічним станом сторін, що протидіють, моральним кліматом у колективі.

Кожній сучасній людині, тим більше керівникові, важливо володіти знаннями про загальні особливості розвитку конфліктних процесів і навичками ефективного управління ними.

Конфлікт можна розглядати у вузькому і в широкому значеннях. У вузькому – це безпосереднє зіткнення сторін. У широкому – тривалий процес, який складається з кількох етапів і в межах якого саме зіткнення є лише одним із них. На першому етапі цього процесу виникає конфліктна ситуація, така атмосфера в колективі, за якої інтереси сторін об'єктивно вступають у протиріччя,

але відритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може виринути як за «ініціативою» сторін, так і без їх участі. Елементами у конфліктній ситуації є перш за все її учасники, опоненти. Іншим елементом конфліктної ситуації є об'єкт, який, власне кажучи, і спричиняє її.

Як результат, кожна зі сторін конфлікту, переслідуючи свої цілі, претендує на монопольне право маніпулювати об'єктом конфлікту. Прикладом може бути керівник, через вплив на якого стикаються різні групи підлеглих. Зовнішніми ознаками конфліктної ситуації можна вважати дискомфорт, тобто об'єктивне відчуття, що щось не так, яке важко передати словами; напруженість відносин під впливом негативних установок; непорозуміння, яке виникає на основі неправильних висновків із ситуації або висловленого в зв'язку з відсутністю взаєморозуміння, надмірні емоції, нечітке вираження думки, незадоволеність станом справ.

З часом конфліктна ситуація може зникнути, якщо перестане існувати сам об'єкт, що викликав її, зберегтись у попередньому стані, трансформуватись у інший, загостритись під впливом інциденту, тобто зіткнення опонентів.

Другим етапом розвитку конфлікту є криза і розрив стосунків між опонентами.

На третьому етапі розвитку відбувається завершення конфлікту.

Керівники органів і підрозділів внутрішніх справ та працівники мають знати загальні характеристики конфліктів, причини, що викликають їх, види конфліктів, динаміку їх розвитку та шляхи управління ними. Конфліктні ситуації, що виникають у підрозділах, як правило, мають складний раптовий, непередбачуваний і непрогнозований, надзвичайний (екстремальний) характер, а отже, весь процес управління ними є особливим, специфічним.

Прикладом цього можуть слугувати ситуації буденні, які найчастіше трапляються в діяльності організації і для розв'язання яких потрібні загальні методики.

Конфліктні ситуації в організації можна умовно розділити на внутрішні і зовнішні, природні і штучні, міжособистісні і внутрішньоособистісні.

Конфлікти поділяють на *відкриті* і *закриті* (латентні), конфлікти, *що переслідують особисті, групові чи громадські цілі*. Працівникам організації іноді доводиться брати участь у різних за характеристиками конфліктних ситуаціях, залежно від того, в якій сфері діяльності вони виникають. Внутрішні конфлікти мають місце тоді, коли виникають між суб'єктом і об'єктом управління, між керівниками і підлеглими, між працівниками-колегами.

Зовнішні – між працівниками і громадянами, між працівниками і представниками влади, органами місцевого самоврядування, представниками виробничих і громадських організацій.

Безпосередньо специфіка діяльності працівників організації також передбачає наявність різних конфліктних ситуацій. Причиною їх можуть бути й обставини психологічного характеру.

Таким чином, вся діяльність підрозділів деколи відбувається конфліктно, що зобов'язує працівників глибоко розбиратись у суті цих психологічних і моральних явищ. Знання ймовірних причин появи зіткнень, механізму розвитку і заходів попередження або ліквідації конфліктних ситуацій допоможе їм обирати найоптимальнішу лінію поведінки на шляху досягнення намічених цілей. Конфлікти в діяльності працівників організації можуть мати різні наслідки. Особливо негативно вони проявляються під час міжособистісних і міжгрупових конфліктів.

Міжособистісний конфлікт – це активне зіткнення різних принципів, думок, оцінок, позицій, характерів, яке супроводжується емоційним збудженням його учасників, викривленим уявленням одне про одного, розвитком неприязні, ворожості, суперництва. Міжособистісний конфлікт, який виходить за рамки ділових взаємовідносин, може негативно впливати на весь комплекс стосунків членів колективу.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це зіткнення приблизно однакових за значимістю і силою, але протилежно скерованих мотивів, потреб, інтересів, нахилів у однієї й тієї ж людини, що відображають внутрішні суперечності особи, полярні погляди зі соціальним середовищем. Це конфлікт між мотивами поведінки, між обов'язком, служінням громадським ідеалам і природним почуттям самозбереження страху.

Розбіжності між особистими якостями і соціальними нормами діяльності в даних умовах, суперечність між знаннями, мисленням і реальними мотивами, між альтруїзмом і принципами реальності, а також моральна стійкість і деформація особистості працівника, вимушене пристосування до службової діяльності – ці та інші подібні обставини можуть бути причинами внутрішньоособистісного конфлікту. Взаємодія працівника і порушника закону – постійна база міжособистісного конфлікту в службовій діяльності.

Якщо учасники конфлікту ховають його від сторонніх очей або конфлікт ще не «визрів», що, зрозуміло, утруднює процес управління ним чи його розв'язання, – це закритий конфлікт.

Якщо ж він набув розголосу, про нього стало відомо в колективі – він вважається відкритим, оскільки відкритий конфлікт перебуває під контролем керівника, він менш небезпечний для колективу, на нього можна вплинути. Закритий конфлікт може непомітно підривати основи колективу, хоча зовні буде здаватись, що все йде нормально. Закриті конфлікти можуть розвиватись у формі інтриги, втягування керівництва і колег у конфлікт з метою примусити їх до певних дій, вигідних для інтриганів і шкідливих для тих, проти кого ця інтрига спрямована.

Конфлікти бувають *закономірними, необхідними, вимушеними і функціонально невиправданими*. Залежно від емоційного стану учасників конфлікту вони можуть бути з високою, помірною емоційною напругою і без неї. Конфлікти можуть бути *стихійні, заплановані, спровоковані й ініціативні*, вони можуть бути *короткочасні, довготривалі* й *затяжні (тупикові).*

Залежно від процесу перебігу та наслідків розв'язання конфлікти розрізняють як *керовані, слабокеровані* і *некеровані (стихійні).*

Отже, конфлікт – це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, що виникає в процесі службової діяльності організацій, а тому різноманітність конфліктів залежить від причин їх виникнення, динаміки їх розвитку, кількості сторін, які беруть у ньому участь.

Як правило, серед причин виникнення конфліктних ситуацій у ділових міжособистісних стосунках виділяють дві групи: *виробничі* та *невиробничі*, щодо організацій *службові* і *неслужбові*. До службових слід віднести такі узагальнюючі причини:

а) *взаємозалежність завдань*. Можливість конфліктів існує завжди там, де одна людина (група) залежить від іншої людини (групи) у виконанні поставленого завдання при різній відповідальності;

б) *проблемні тенденції у функціонуванні окремих підрозділів організацій*. Секретаріат зобов'язує, щоб службові документи, отримані для ознайомлення, заяви та матеріали їх перевірок було повернуто, а працівник бажав би їх залишити в себе на деякий час. Оскільки завдання, що спричиняють протистояння, об'єднати неможливо, їх треба віднести до різних підрозділів, однак керівник мусить слідкувати за тим, щоб завдання для підлеглих не суперечили одне одному;

в) *розподіл ресурсів*. Ресурси завжди обмежені, традиційно в організаціях не вистачає фінансів, іншого забезпечення. Працівники постійно хочуть отримувати на службові цілі більше, а не менше, і їх потреби здаються обґрунтованішими, ніж їхніх колег;

г) *ситуація, коли одному підлеглому дають вказівки різні керівники*. В такому разі він або сам встановлює пріоритетність виконання, або нічого не робить, або ж вимагає уточнень від свого безпосереднього керівника.

Причини конфліктів в організаціях зумовлені:

– недоліками в організації праці, викликаними специфікою діяльності. Серед них висока перевантаженість, неритмічність роботи, невизначеність компетенції та функціональних обов'язків, постійна відповідальність і готовність завжди розпочати виконання своїх обов'язків, недосконалість морального і матеріального стимулювання працівників;

– недосконалістю управління, тобто невмінням розставити людей відпо- відно до їх кваліфікації і психологічних особливостей, надмірне адміністрування з боку керівництва;

– міжособистісними стосунками в колективі між тими працівниками, які встигають, і тими, що відстають, між молодими і працівниками старшого віку, психологічною несумісністю людей, недостатньою вихованістю, слабкою підготовленістю працівника до виконання своїх функціональних обов'язків, психологічним і соціальним бар'єром між колегами.

Як відомо, для діяльності організацій притаманний постійний дефіцит часу. Для дисциплінованого, високоморального і професійно грамотного працівника це звичайна повсякденна діяльність, що вимагає постійної внутрішньої готовності до кваліфікованого виконання поставлених завдань. Для нього неприйнятні поспішність і марнотратство, непрофесіоналізм і недобросовісність інших працівників, що є наслідком неправильних рішень і дій, серйозних помилок, порушень законності і дисципліни. Це може бути терпимим лише у колективі з негативними традиціями. Звідси й виникає внутрішній конфлікт – суперечність між особистими інтересами і запитами, коли в умовах безкарності і безвідповідальності, конкретних негативних соціально-психологічних явищ дисциплінований працівник вимушений діяти згідно з встановленими в колективі правилами, зазнаючи морально-психологічних втрат. Працівник, якому притаманна висока громадянська активність, почуття відповідальності, такий конфлікт переживає особливо гостро, а це спричиняє падіння рівня службової діяльності, негативно впливає на становлення його професійної майстерності.

Причиною конфліктних ситуацій можуть бути недоліки, зумовлені нечітким розумінням працівниками своїх функціональних обов'язків. Часто широкий перелік обов'язків, необхідність

якнайсерйознішого вирішення різних завдань сприяють виникненню різних точок зору на поведінку керівника, інших працівників щодо виконання ними обов'язків і стають причиною виникнення конфлікту. Зрозуміло, що недоліки не завжди породжують різке загострення у стосунках між працівником і керівником, але якщо вони мають повторюваний характер, а керівник на них не реагує – конфлікт виникає обов'язково. Причиною конфліктних ситуацій можуть бути й матеріальні чинники, коли у працівника виникає протиріччя між самооцінкою часу і праці та отримуваною за це матеріальною винагородою. Такого роду конфлікт, як правило, обмежує ініціативу, стримує старанність у роботі. Існуюча оплата праці залежно від посади, а не за конкретним результатом, призводить до «зрівнялівки» як в оцінці праці досвідченого працівника, так і працівника, який не виявляє особливого старання в роботі, а «добросовісно» відбуває свій робочий день. Неправильна практика застосування заходів заохочення і покарання теж є причиною виникнення конфліктних ситуацій. У таких випадках приводом для виникнення суперечностей стають не тільки розбіжності в рівнях самооцінки, а й психологічні умови застосування офіційної оцінки з боку керівників.

Практика показує, що широке коло причин, що зумовлюють суперечки і конфлікти у внутрішній сфері управління, пов'язане з індивідуальними психологічними якостями керівників організації. Такими є психологічна непідготовленість до регулювання власного стану, що спричинено «тиском» відповідальності у своїх діях, розгубленістю, невміння мобілізувати особовий склад на досягнення поставлених цілей.

Основними причинами конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника, є такі:

– недостатня робота з кадрами у вирішенні службових завдань, що призводить до негативних наслідків в організації роботи колективу;

– недоліки виховання, що проявляються у брутальності, черствості, нечесності, непослідовності;

– негативні риси характеру і, перш за все, неврівноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;

– неадекватність стилю управління рівню підготовленості колективу.

Зіткнення протилежних інтересів, поглядів, устремлінь, суперечки, що породжують ускладнення, – все це притаманне всім основним службам організацій. При цьому конфлікти тут постійні, складні і різноманітні, вони не можуть мати однозначної оцінки.

Якщо їх не залагоджувати, вони завжди призводитимуть до зниження ефективності управління, виникнення тертя між окремими підрозділами, до розпаду колективу, зростання психологічної дистанції між його учасниками, або до такого стану, коли замість узгодження в груповій діяльності і взаємної довіри спостерігаються активна протидія, підозра і розрізненість зусиль.

Усе це конфлікти, в основі яких криються причини службового (виробничого) характеру. Проте причиною службових конфліктів можуть бути й обставини, безпосередньо не пов'язані зі службовою діяльністю. Стан здоров'я працівника і членів його сім'ї, відносини з близьким оточенням, житлово-побутові умови, характер і можливості проведення дозвілля, умови матеріального забезпечення можуть також бути причиною службових конфліктів. Соціально-психологічною причиною міжособистісного конфлікту інколи стають так звані штучні конфлікти, при яких об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але деякі працівники вважають, що стосунки мають конфліктний характер. Таке викривлене сприйняття взаємовідносин обумовлено, зокрема, неправильним розумінням висловлювань, поглядів, вчинків однієї людини іншою. Одна з причин такого викривленого уявлення – недоліки формального спілкування, людських контактів, інша – психологічна скутість, невміння виявити свою доброту, увагу, чуйність.

Поведінка окремих людей, їх характер, темперамент, звички, цінності та орієнтації можуть також сприяти виникненню конфлікту, якщо вони не сприймаються іншими людьми. Окремі люди постійно виявляють агресивність, постійно захищаються або нападають, готові всьому протидіяти, слухають тільки себе.

Схильність людей до конфліктів посилюється в періоди економічної і політичної нестабільності та перетворень у суспільстві, стихійних лих, невизначеності життя в майбутньому, труднощів у сучасному.

В організаціях, які успішно працюють, конфлікти трапляються зрідка, і навпаки, в колективах, які переживають труднощі, конфліктні ситуації виникають частіше.

Конфлікти за своїм характером і походженням, як бачимо, можуть бути різними, але всім їм притаманна певна структура і динаміка.

Фактично для всіх видів конфліктів характерними є:

- наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- взаємна несумісність цінностей і намірів сторін;
- протиставлення діянь однієї сторони іншій і навпаки;

– поведінка, спрямована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоби придбати чи здобути щось за її рахунок;

– застосування сили, примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку;

– наявність емоційної напруги в стосунках між партнерами.

Роботу з управління конфліктами необхідно розпочинати з аналізу їх причин, структури і динаміки (процесу) розвитку, з профілактики умов і причин, що можуть призвести до конфліктної ситуації.

2. Профілактика конфліктів у діяльності організацій

Аналіз діяльності організацій, особливостей соціально-психологічної і виховної роботи з персоналом дає змогу окреслити основні напрями профілактики конфліктності. Характер відносин у колективі переважно визначає загальні умови діяльності підрозділу – організацію праці, умови роботи, порядок заохочень, преміювань, розподілу відпусток, перспектив просування по ієрархічній драбині, забезпеченість житлом та інше. Соціальні проблеми, з якими стикаються працівники, формують підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій. Але не кожен працівник і керівник, потрапляючи у конкретну ситуацію та потерпаючи від неї, розуміє сам, наскільки він, його особисті недоліки стають часто причиною появи конфліктної ситуації. Тож важливим напрямом профілактики конфліктності є передусім створення загальної оптимальної атмосфери трудової діяльності, сумлінне виконання покладених на працівника обов'язків, що є вже гарантією доброзичливих взаємин як між працівниками, так і з керівниками, а також нормальних відносин з населенням. Кожен керівник підрозділу, від керівника відділення до керівника управління, повинен займатись індивідуальною роботою з підлеглими, а ефективність таких зусиль залежить від розуміння особливостей характеру того чи іншого працівника. При цьому слід мати на увазі не тільки індивідуальні якості характеру окремих працівників, але й те загальне, що характерне тій чи іншій категорії працівників. З метою запобігання конфліктним ситуаціям керівник органу мусить розробити чітке і зрозуміле формулювання вимог до працівників. Він має роз'яснити вимоги щодо результатів роботи кожного працівника і підрозділу в цілому, встановити ясно і однозначно їхні права й обов'язки, правила виконання роботи. В умовах діяльності організації суворе дотримання принципів єдиноначальності полегшує попередження конфліктних ситуацій, адже підлеглі знають,

чиї розпорядження їм треба виконувати. Якщо у працівників з якогось службового питання виникли суперечності, то вони можуть звернутися до свого спільного керівника. Працівники організації повинні розуміти загальні цілі, спільні завдання колективу, свою причетність до їх вирішення. Цьому сприяє інформування керівником підлеглих про політику, стратегію і перспективи діяльності колективу, про стан справ на сучасному етапі взагалі та в окремих підрозділах зокрема. Важливо встановити такі критерії заохочень за ефективність роботи, які б виключали зіткнення інтересів різних підрозділів і окремих працівників.

Загальними заходами попередження конфліктів є:

– підвищення професійного рівня працівників;

– зміцнення авторитету працівників серед оточення;

– створення належних умов для праці та відпочинку працівників і членів їхніх сімей.

Особливу увагу з метою уникнення конфліктних ситуацій організації повинні приділяти зв'язкам з населенням. Такі зв'язки мають здійснюватись через систематичні звіти працівників у колективах і за місцем їх проживання, шляхом інформування населення про діяльність організації через засоби інформації, шляхом підтримки ділових контактів з громадськими організаціями, органами влади і місцевого самоврядування.

Важливе значення має налагоджений порядок особистого прийому громадян працівниками і, зокрема, керівниками, розгляд їх звернень і скарг, своєчасне і відповідне закону реагування на них.

Стратегія профілактики конфлікту являє собою сукупність заходів переважно організаційного та роз'яснювального характеру. Може йтися про поліпшення умов праці, справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміну структури інтеграційних і координаційних механізмів, забезпечення суворого дотримання правил внутрішнього життя, традицій, стереотипів поведінки, службової етики. Профілактика конфліктності в організаціях передусім скерована на усунення та попередження умов, які можуть призвести до виникнення конфліктної ситуації. Індивідуально-психологічний рівень конфліктів пов'язаний з особистими якостями сторін, що протидіють. Такі індивідуальні особливості впливають на розуміння причин конфлікту, форм його прояву, динаміку розвитку, тактику поведінки його учасників і наслідки протиборства, на вибір прийомів і методів їх розв'язання. Труднощі розуміння причин, мотивів, форм прояву гострих протиріч між людьми пов'язані з малоусвідомлюваними

явищами в поведінці учасників конфлікту. Такі явища для зручності їх вивчення і аналізу можна згрупувати певним чином:

а) *імпульсивні дії* (різні гримаси, жести, рухи), які викликають в оточуючих роздратування і неприйняття. Така імпульсивність може бути реакцією на раптовість ситуації, емоційне збудження, наслідком алкогольного сп'яніння чи вживання наркотичних речовин;

б) *малоусвідомлювані явища*, притаманні деяким групам людей, в анархічній безпричинно агресивній поведінці окремих індивідуумів, у формуванні образу ворога і винуватця;

в) *неочікувані* і, на перший погляд, нелогічні дії людей, викликані короткочасними або тривалими субсилорними впливами на психіку людей (звуками музики, запахами, атмосферним тиском, своєрідними жартами, радіацією, психологічною «алергією», психічними навіюваннями тощо);

г) *навички і звички*, відносна непідконтрольність осмислення яких в одних випадках може сприяти швидким і рішучим діям щодо припинення конфліктної ситуації, а в інших – спричинити їх ускладнення.

Своєчасне попередження можливого виникнення конфліктів, установлення причин, що їх породжують, – першочергове завдання керівника кожного підрозділу. Але це не означає, що необхідно завжди намагатися досягти безконфліктного становища в колективі. Конфлікт може мати позитивний наслідок, тобто бути конструктивним, якщо при цьому виробляються загальні цілі, удосконалюються методи управління, розв'язуються раніше невирішені проблеми, зміцнюється дисципліна і законність у діяльності організації, оздоровлюється загальна атмосфера в колективі.

3. Управління конфліктами як метод їх розв'язання

Шляхи розв'язання конфліктів залежать від багатьох чинників. Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник у його організації чи підрозділі, був якнайшвидше залагоджений, бо його наслідки можуть завдати чималої моральної чи матеріальної шкоди. Універсальних методів виходу з конфліктних ситуацій та способів їх розв'язання не існує. Вступивши в конфлікт, як правило, кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, досягнута власна мета, і, природно, перешкоджає іншій стороні зробити те ж саме. Процес подолання конфлікту може відбуватись як силами самих сторін, так і за участю безпосереднього керівника

при його активному втручанні й управлінні. У розв'язанні конфлікту можливі два основні наслідки: взаємний виграш та односторонній виграш, пов'язаний з важким потенціальним ризиком його відновлення і прогнозованої в більшості випадків відкритої конфронтації сторін. Тому конфліктами необхідно управляти. Залежно від того, наскільки ефективним буде таке управління, наслідки конфлікту стануть функціональними, тобто прийнятними для колективу.

Виникнення конфліктних ситуацій у діяльності працівників організації спричиняється об'єктивними труднощами самої праці і проблемами управління, з якими стикаються і співробітники, і керівники, конкретною ситуацією, в якій вони опинились, а також їхніми індивідуальними особливостями. Яким же способом можна, враховуючи таке складне походження конфліктів, розв'язувати їх з найменш шкідливими наслідками або взагалі без них?

Вибираючи шляхи розв'язання конфліктів, працівник повинен проаналізувати процес і характер конфлікту, що, в свою чергу, передбачає:

– з'ясування проблеми, яку слід розв'язати; виявлення головних діючих сторін у конфлікті; вияснення їх позицій, інтересів, цілей;

– порівняльний аналіз конфліктної ситуації, розробка можливих альтернативних рішень з урахуванням інтересів діючих осіб;

– ліквідація конфліктної ситуації на основі вищевикладеного.

Особливістю залагодження конфліктних ситуацій в організації є те, що будь-які рішення з цього приводу мають базуватися на законах та інших нормативних актах, які регламентують їхню діяльність.

Розв'язання конфліктної ситуації має привести до усунення причини, що зумовила конфлікт, а саме:

– відновлення справедливості; усунення недовіри;

– встановлення взаєморозуміння і згоди;

– створення належних матеріально-технічних і побутових умов роботи працівника чи колективу.

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки мають бути функціональними, сприяти в подальшому досягненню цілей і завдань, що стоять перед організацією. Виділяють такі функціональні наслідки конфліктів:

– проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті працівники відчувають свою причетність до розв'язання важливої для них проблеми;

– спільно і добровільно прийняте рішення швидко і краще втілюється в життя;

– сторони набувають досвіду співробітництва при вирішенні спірних питань і можуть використати його в майбутньому;

– ефективне розв'язання конфлікту між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати свої думки, відмінні від позиції старших по службі;

– поліпшуються відносини в колективі, індивідуальні стосунки набувають характеру приязні, терпимості, розуміння;

– працівники перестають розглядати наявність розбіжностей в колективі як «зло», що завжди призводить до шкідливих наслідків, а навпаки, як можливість використати правило «одна голова добре, а дві краще», спільно виробити найбільш логічну і виправдану позицію.

Якщо конфлікт має характер некерованості, його наслідки будуть для колективу дисфункціональними, як-от:

– непродуктивні відносини між працівниками;

– відсутність прагнення до співробітництва, добрих стосунків;

– уявлення про протилежну сторону як про «ворога», а про свою позицію – як винятково правильну, позитивну;

– обмеження, або повне припинення спілкування і взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає вирішенню спільних завдань;

– переконання, що «перемога» у конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми;

– почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, недовіра, плинність кадрів;

– умови для виникнення нових конфліктів і загострення старих.

Конкретними прийомами розв'язання конфліктів в організаціях можуть бути:

– вирішення проблеми, яка спричинила конфлікт;

– ухилення від продовження конфлікту, якщо він має суб'єктивні причини і для учасників не є принциповим;

– компроміс, пов'язаний з розумними взаємними поступками;

– поступове, часткове зняття протиріч як захід тимчасового припинення конфлікту;

– примус з використанням владних повноважень як крайній засіб, коли конфлікт досяг такого розвитку, що може загрожувати цілісності колективу;

– співробітництво, коли учасники конфлікту визнають право кожного на власну думку, усвідомлюють, що розбіжності у поглядах

розумних людей можливі і що при бажанні завжди можна спільно вирішити проблему;

– усунення однієї або обох конфліктних сторін, якщо інші заходи не досягли мети.

Це здійснюється шляхом обмеження компетенції, вилучення з юрисдикції конфліктних сторін спірного питання, зняття з посади, звільнення з роботи.

Керівник повинен застосувати різні методи управління конфліктами адекватно щодо самої ситуації, але стиль співробітництва, скерований на вирішення проблеми, має бути основним, оскільки саме він робить наслідки конфлікту функціональними.

Конфлікти в організаціях необхідно виявляти з моменту виникнення конфліктної ситуації, коли вона перебуває у зародковому стані і причини її можливо усунути безболісно.

При управлінні конфліктами в діяльності необхідно завжди враховувати, що:

– учасниками їх є люди, наділені певними владними повноваженнями, які можуть бути в процесі конфлікту неправильно використані, що призведе до порушення законності;

– працівники – учасники конфлікту володіють різносторонньою інформацією.

Для розв'язання конфліктів у діяльності працівників організації використовуються різні психологічні, педагогічні та адміністративні заходи. Особливе значення при розв'язанні конфліктів має метод переконання працівника у необхідності належної поведінки, свідомого ставлення до виконання службових обов'язків, критичної оцінки власних вчинків. Переконання мусить мати індивідуальний характер з урахуванням усіх ділових і особистих якостей працівника. Ефективність методу переконання залежить від авторитету керівника, колег по службі, характеру тих, хто конфліктує, та глибини конфлікту.

Дуже важливо, щоб у колективі проводилась постійна робота з роз'яснення вимог наказів, етичного кодексу. Керівник повинен намагатись, щоб дотримання цих вимог стало нормою поведінки всіх членів колективу. Рекомендується залучати до розв'язання конфліктів членів колективу, які користуються найбільшою довірою і перебувають з учасниками конфлікту в рівних стосунках, не залежать від них ні по службі, ні морально, ні матеріально; виключити будь-яку упередженість у вивченні конфлікту, намагання попередньо виправдати когось з тих, хто конфліктує, або наміри підтримувати позицію однієї із конфліктних сторін.

Слід домагатися того, щоб незалежно від службового і суспільного становища сторін, що конфліктують, їхні позиції і дії отримали об'єктивну оцінку. При вивченні міжособистісних суперечностей пштрібно враховувати психологічний стан учасників конфлікту, їх емоціональний стан, проявляти гнучкість і тактовність, не робити попередніх оцінок і висновків, не вивчивши походження та перебігу конфлікту, поведінку його учасників, різні варіанти виходу зі ситуації, що виникла. Якщо учасники конфлікту бажають знайти спільну мову, то треба використати переговори як спосіб розв'язання конфлікту. Під переговорами розуміється особливий вид спільної діяльності двох або кількох осіб, не пов'язаних відносинами прямого підпорядкування, скерованої на вирішення виниклих перед ними проблем. Завдання переговорів у зв'язку з цим полягає в пошуках такого варіанту, який би допоміг оптимізувати очікуваний результат. Цього можна досягти зближенням у процесі переговорів позиції сторін на основі спільності цілей, наявності різних шляхів їх досягнення, можливості поєднання інтересів шляхом взаємних поступок, втрати від яких будуть значно меншими, ніж вони були би при відсутності злагоди. Слід зауважити, що переговори не обов'язково можуть бути пов'язаними з подоланням конфлікту. Частіше вони проводяться в умовах взаємодії, співробітництва з метою його посилення і продовження і є більш характерними для відносин між колективами. Якщо переговори ведуться з учасниками конфлікту, не слід розголошувати їх зміст, повідомляти інформацію, яка може поглибити конфлікт, закріпити помилкову позицію, втягнути в нього ширше коло осіб. При виробленні рішення і його реалізації доречно скористатись методом роз'яснення його правильності і об'єктивності. Необхідно розумно використати громадську думку в колективі стосовно конфлікту, проаналізувати і переконати всіх учасників у необхідності і доцільності саме таких, а не інших висновків і оцінок щодо їх дій і поведінки. Якщо потрібно, то публічно зіставити отриману інформацію з реальними фактами, провести обговорення ситуації, мотивів позиції, причини суперечностей, які виникли в колективі, прийняти спільне рішення. У процесі розв'язання конфлікту в колективі необхідно контролювати поведінку його учасників, коригуючи її з метою попередження ще більших ускладнень.

До адміністративних заходів розв'язання конфліктів слід вдаватись у крайніх випадках, коли методи переконання і роз'яснення не досягли мети.

Заходами адміністративного методу управління конфліктами можуть бути покарання, примус, переміщення. Застосовуючи

ці надзвичайні заходи впливу, необхідно суворо дотримуватись нормативних актів, які встановлюють права і обов'язки працівників, а також їх соціальний і правовий захист. Рішення про покарання, примус, переміщення мають бути зрозумілими для тих, хто конфліктує, а також для всього колективу, і сприяти оздоровленню морально-психологічної ситуації. Керівнику при розв'язанні конфліктів необхідно враховувати характер формальних і неформальних відносин у колективі. Формальні відносини регулюються наказами й інструкціями, розпорядженнями і посадовими обов'язками. Вони побудовані на принципах службової залежності, тобто ґрунтуються на «авторитеті влади». Неформальні відносини у колективі будуються на основі неофіційних стосунків, почуття дружби і товариськості, взаємних симпатій і антипатій, загальних інтересів і захоплень. Такі відносини значною мірою обумовлюють «психологічний конфлікт» у колективі, вони можуть сприяти висуненню неофіційного (неформального) авторитетного лідера колективу, тобто будуються на «владі авторитету». Незбіжність формальних і неформальних відносин призводить до конфліктних ситуацій в органі внутрішніх справ. Керівник значною мірою здійснює свої офіційні повноваження в управлінні колективом, а лідер реалізує неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах. Оптимальною є ситуація, коли ці дві форми управління поєднані в одній особі.

Таким чином, у розв'язанні психологічних конфліктів у колективі головна роль відводиться керівникові, якому, незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, чи є він учасником конфлікту чи посередником, потрібно глибоко вивчити і проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, з'ясувати причини виникнення суперечностей. Від об'єктивності і неупередженості та аналізу керівником усіх деталей конфлікту, протистояння залежить нормальна атмосфера в колективі і його працездатність. Конфліктні ситуації, виникаючи на ґрунті психологічної несумісності, можна подолати за допомогою педагогічної техніки. З такого психологічного стану, як настороженість, напруга, недовіра, підозрілість, працівника можна вивести шляхом встановлення з ним психологічного контакту, особистим прикладом, дружньою бесідою і порадою, допомогою в особистих і службових справах, дотриманням керівником і підлеглим певних етичних норм. Важливо і необхідно не просто подолати виявлений конфлікт у взаємовідносинах між членами колективу, а й тримати і в подальшому під контролем ті обставини, які його викликали. Розв'язання конфліктів у колективі буде успішнішим, якщо в ньому проводилися заняття з психологічної освіти, популяризації

психологічних знань. Працівники повинні мати уявлення про сутність конфліктів, причини, які їх породжують, наслідки, що можуть настати, а також знати, як вийти зі стану конфлікту. У процесі психологічного навчання даються рекомендації стосовно безконфліктного спілкування, засвоюються правила поведінки в конфліктній ситуації, надаються індивідуальні і групові консультації щодо самопізнання своєї особистості, її позитивних і негативних рис.

Таким чином, у розв'язанні психологічних конфліктів у колективі головна роль відводиться керівникові, якому, незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, чи є він учасником конфлікту чи посередником, потрібно глибоко вивчити і проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, з'ясувати причини виникнення суперечностей. Від об'єктивності і неупередженості та аналізу керівником усіх деталей конфлікту, протистояння залежить нормальна атмосфера в колективі і його працездатність. Конфліктні ситуації, виникаючи на ґрунті психологічної несумісності, можна подолати за допомогою педагогічної техніки. З такого психологічного стану, як настороженість, напруга, недовіра, підозрілість, працівника можна вивести шляхом встановлення з ним психологічного контакту, особистим прикладом, дружньою бесідою і порадою, допомогою в особистих і службових справах, дотриманням керівником і підлеглим певних етичних норм. Важливо і необхідно не просто подолати виявлений конфлікт у взаємовідносинах між членами колективу, а й тримати і в подальшому під контролем ті обставини, які його викликали. Розв'язання конфліктів у колективі буде успішнішим, якщо в ньому проводилися заняття з психологічної освіти, популяризації психологічних знань. Працівники повинні мати уявлення про сутність конфліктів, причини, які їх породжують, наслідки, що можуть настати, а також знати, як вийти зі стану конфлікту. У процесі психологічного навчання даються рекомендації стосовно безконфліктного спілкування, засвоюються правила поведінки в конфліктній ситуації, надаються індивідуальні і групові консультації щодо самопізнання своєї особистості, її позитивних і негативних рис, аналізується поведінка працівників у конфліктній ситуації, яка мала місце в життєвому і професійному досвіді (не обов'язково у своєму колективі), рівень адекватності вжитих заходів.

Розумна постановка питання зводиться не до повного уникнення конфліктів, що часом може навіть зашкодити справі, а до намагання навчитись правильно вирішувати конфліктні ситуації, робити їх корис- ними для справи, якщо це, звичайно, можливо.

Тому керівників слід навчати технології розв'язання конфліктів і використанню для цих цілей основ педагогіки, психології, професійної етики. Створення в колективах здорового морально-психологічного клімату сприятиме згуртованості персоналу, підвищенню професійності, зростанню ефективності боротьби зі злочинністю й охорони громадського порядку.

Глава XX

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СТРЕС ТА СИНДРОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Концептуалізація поняття організаційного стресу в психології управління

«Стрес» у перекладі з англійської означає тиск, напругу, зусилля, а також зовнішній вплив, який викликає цей стан. Це поняття, що виникло у фізіології в 30-х рр. XX ст., доволі швидко вийшло за межі вузькобіологічного трактування і стало широко використовуватися як у науці, так і в життєвій практиці. Сьогодні поняття стресу можна віднести до однієї з базових наукових категорій, яка стала предметом вивчення цілого комплексу дисциплін: біології і медицини, фізіології та психології, наук з управління, демографії, юриспруденції та навіть політології.

Назагал його можна тлумачити як природну пристосувальну реакцію живого організму на будь-яку подію, що відбувається в навколишньому середовищі. Праця Ганса Сельє в 1930–1940-х рр. ознаменувала собою появу підходу до вивчення стресу. В 1936 р. вчений в контексті синдрому повної адаптації (*General adaptation syndrome – GAS*) ввів поняття захворювання, причиною якого є стрес. Він вважав, що стрес – це неспецифічна відповідь організму на будь-яку пред'явлену йому вимогу. В центрі уваги вченого постали медичні індикатори стресу: загальна ослабленість характеризувалася втратою мотивації, апетиту, ваги і сили.

Стрес допомагає організму пристосуватися до цих труднощів, впоратися з ними. Будь-яка несподіванка, яка порушує звичний плин життя, може бути причиною стресу. При цьому не має значення, приємна чи неприємна ситуація, з якою ми зіткнулися. Має значення лише інтенсивність потреби в перебудові або в адаптації.

За сприятливих умов цей стан може трансформуватися в оптимальний стан, за несприятливих – у стан нервово-емоційної напруженості, для якої характерне зниження працездатності й ефективності функціонування систем та органів, виснаження енергетичних ресурсів.

У науковій літературі трапляються подібні поняття: «робочий стрес», «професійний стрес» та «організаційний стрес», проте слід їх диференціювати.

Робочий стрес виникає в результаті ускладнень, які пов'язані з робочим середовищем, особливостями робочого місця, умовами праці. Переважно ці причини (виробничі фактори) є наслідком впливу цивілізації й науково-технічного прогресу.

Професійний стрес характеризують як негативний психічний стан, що виникає через особливості та вимоги самої професії та виду діяльності. Виокремлюють три рівні аналізу цього стану:

1) ускладнення, які виникають у психофізіологічній сфері суб'єкта професійної діяльності при виконанні функціональних обов'язків. Вони залежать від специфіки кожної професії;

2) труднощі, які виникають при відсутності рольового балансу між професійною й особистісною сферою (рольові перевантаження, недостатня визначеність ролі, рольові конфлікти);

3) професійні деструкції та дисфункції, детерміновані низьким рівнем задоволеності інтересів особистості в межах мотиваційно-потребової сфери суб'єкта праці (що безпосередньо виражається у константній незадоволеності роботою).

Організаційний стрес розглядають як психічну напругу, яка пов'язана з подоланням недосконалості організаційних умов праці, з високими навантаженнями при виконанні професійних обов'язків на робочому місці в конкретній організаційній структурі (в організації або в її підрозділі, фірмі, корпорації), а також із пошуком нових неординарних рішень при форс-мажорних обставинах. До організаційних стресів відносяться також рольові конфлікти, високі професійні вимоги, екстремальні умови діяльності для певних професій.

Загальною ознакою і головною причиною організаційного стресу є наявність внутрішнього конфлікту між вимогами з боку організації, привабливістю роботи в ній, очікуваннями і реальними можливостями працівника. Невідповідність між особою та організаційним середовищем може проявлятися на декількох рівнях: суб'єктивному, поведінковому, когнітивному, фізіологічному, організаційному.

Характеристики організації при аналізі організаційного стресу:

– структура організації: спеціалізація і розподіл праці, централізація управління, співвідношення структури і функцій організації, формалізація завдань, участь в управлінні, кадрова політика, просування по службі;

– організаційні процеси: цілі діяльності, наявність зворотного зв'язку, професійна підготовка / перепідготовка;

– особливості управління в організації: політика найму, оцінка діяльності, оплата праці, режим роботи, робочі зміни, охорона праці, турбота про здоров'я, організація робочого місця;

– соціальні процеси в організації: психологічний клімат, сумісність, згуртованість в колективі, рівень міжособистісної взаємодії, рівень довіри в колективі, соціальна відповідальність.

2. Джерела робочої перевтоми

Сучасні підходи до розуміння стресу базуються на трансактному підході. Головним елелементом цієї моделі стрес-копінгу є знання того, які події, проблеми і об'єкти (можуть бути і люди) здатні бути *стресорами, тобто джерелом перевтоми*. Лазарус і Фолкман стверджують, що перевтома виникає тоді, коли людина відчуває, що вимоги чи обмеження зовнішнього середовища перевищують її ресурси чи можливості.

Дослідження організаційного стресу побудовані саме на цьому підході, а також моделі Карасека. Він вважає, що існує два індикатори виникнення стресу. Це, зокрема, вимоги в роботі та контроль за їх виконанням. Вимога роботи виступає як випадковий фактор, що визначає наслідки низького рівня контролю. При цьому вимоги ведуть або до пасивності, або до психологічнго напруження. Що стосується рівня контролю, то він виступає як випадковий фактор, який визначає наслідки від вимог активного навчання чи психологічного напруження.

Ці та інші точки зору на процес стрес-копінгу підкреслюють необхідність ретельного дослідження природи і можливостей факторів зовнішнього середовища, які можуть стати джерелами робочої перевтоми.

Фактори, які обумовлюють виникнення робочої перевтоми, можна розділити на три головні категорії: специфічні джерела, пов'язані з роботою, організаційні та індивідуальні. Іншими словами, це організаційні, позаорганізаційні, особистісні (рис. 61).

Організаційні фактори визначаються позицією індивіда в організації, зокрема відсутністю роботи, відповідної його кваліфікації; поганими взаєминами зі співробітниками; відсутністю перспектив зростання, наявністю конкуренції на робочих місцях та ін.

Розглянемо приклади організаційних факторів:

1) *перевантаження або дуже мале робоче навантаження*, тобто завдання, яке слід завершити за конкретний період часу, призводить до стресу. Працівникові просто доручили непомірну кількість завдань або необґрунтований рівень випуску продукції на даний період часу. У цьому випадку зазвичай виникає занепокоєння, фрустрація (відчуття краху), а також відчуття безнадійності

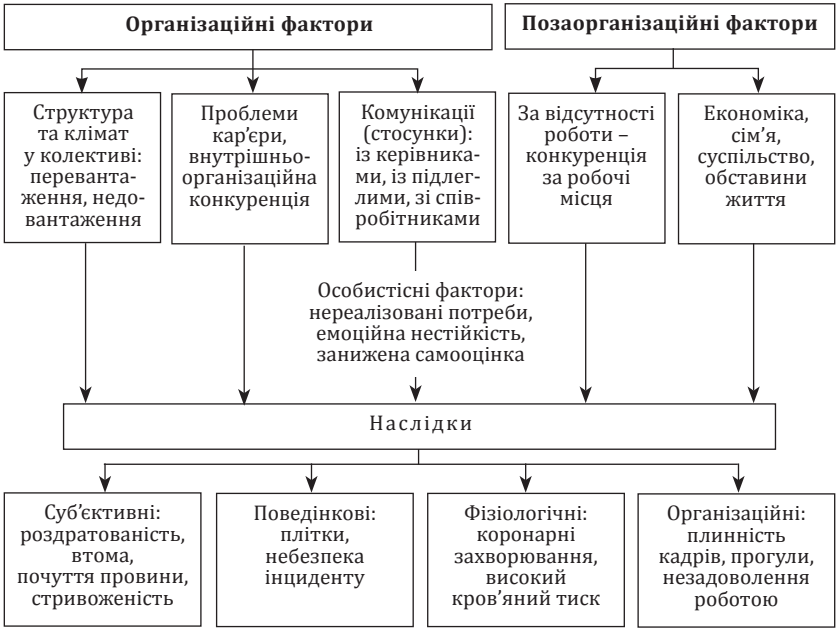


Рис. 61. Чинники виникнення та наслідки професійного стресу

і матеріальних втрат. Проте недовантаження може викликати точно такі ж почуття. Оскільки працівник не має можливості продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою. Така ситуація достатньо часто трапляється у вітчизняних організаціях, які перейшли на скорочений режим роботи чи змушені зменшувати обсяги робіт через несплату замовниками;

2) *недостатньо чітке розуміння працівником своєї ролі й місця у виробничому процесі, колективі*. Така ситуація зазвичай виникає через відсутність чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, неясність завдання, відсутність перспектив зростання;

3) *необхідність одночасного виконання різноманітних завдань, не пов'язаних між собою, але термінових*. Ця причина часто зустрічається серед керівників середньої ланки в організації за відсутності розмежування функцій між підрозділами та рівнями керування;

4) *неучасть працівників у керуванні організацією, прийнятті рішень щодо подальшого розвитку діяльності організації в період різкої зміни напрямів її активності*. Така ситуація характерна

для значної кількості великих вітчизняних підприємств, де не налагоджено систему керування персоналом і прості співробітники є відірваними від процесу прийняття рішень. У багатьох організаціях на заході існують цілі програми залучення персоналу до справ фірми й розробки стратегічних рішень, особливо за необхідності збільшення обсягу виробництва чи поліпшення якості виробів, що випускаються;

5) *зміна завдань* найманого робітника після переходу на роботу в приватні структури, усвідомлення цим працівником свого основного завдання – збільшення прибутку власника цієї фірми;

6) *конфлікт ролей* виникає тоді, коли до працівника висувають суперечливі вимоги. Наприклад, продавець може отримати завдання негайно реагувати на прохання клієнтів, але коли його бачать під час розмови з клієнтом, то кажуть, щоб він не забував заповнювати полиці товаром. Конфлікт ролей може також відбутися внаслідок порушення принципу єдиноначальності. Два керівники в ієрархії можуть дати працівникові суперечливі вказівки. Наприклад, директор заводу може зажадати від начальника цеху максимально збільшити випуск продукції, натомість начальник відділу технічного контролю вимагає дотримання стандартів якості. Конфлікт ролей може також виникає в результаті відмінностей між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. У цій ситуації індивід може відчути напругу і неспокій, тому що хоче бути прийнятим групою, з одного боку, і дотримуватись вимог керівництва – з іншого;

7) *нецікава робота*. Деякі дослідження показують, що працівники, які мають більш цікаву роботу, проявляють менше неспокою і менш схильні до фізичних нездужань, ніж ті, що займаються нецікавою роботою. Однак погляди на поняття «цікава робота» у людей різняться: те, що здається цікавим чи нудним для одного, зовсім не обов'язково буде цікавим іншим. Тут простежується внутрішньоособистісний конфлікт, що викликає напругу і призводить до стресу. Він проявляється такими явищами, як порушення здоров'я, погані звички, сексуальні труднощі, нудьга, старіння, вихід на пенсію;

8) *погані умови праці*. Сюди можна віднести відхилення в температурі приміщення, погане освітлення або надмір шуму.

Позаорганізаційні фактори викликають виникнення стресів унаслідок дії таких обставин, як:

- відсутність роботи чи тривалий її пошук;
- конкуренція на ринку праці;
- кризовий стан економіки країни й регіону зокрема;
- сімейні труднощі.

Особисті фактори, що викликають стан стресу, починають діяти під впливом нереалізованих потреб особи, емоційної нестійкості, заниженої чи завищеної самооцінки та ін.

Система стресових факторів настільки ж різноманітна і численна, як різноманітна все зовнішнє середовище організації. Будь-який її компонент при певних умовах може ставати стрес-фактором.

До факторів, пов'язаних зі зниженням ймовірності стресу, відносяться дотримання належного харчування, підтримання себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті.

3. Психоемоційна напруженість як чинник професійної деформації співробітників правоохоронних органів

Лібералізація суспільних взаємин в Україні, переміна вектора функціонування Національної поліції України з репресивного власне на сервісно-безпековий потребує вдосконалення професійної діяльності співробітників поліції, розвитку засад кооперації та партнерських взаємин правоохоронних органів із населенням. Забезпечення публічної безпеки та порядку, охорони конституційних прав і свобод людини та громадянина, а відтак й інтересів соціуму та держави, запобігання злочинності стають тепер надважливими напрямами забезпечення національної безпеки, що передбачає власне охорону життєво значущих інтересів людини та громадянина, соціуму й держави та гарантує сталий розвиток громадянського суспільства, своєчасне виявлення, запобігання та протидію існуючим чи потенційним ризикам для національних інтересів.

Національна поліція України служить громадянському суспільству в плані забезпечення захисту прав і свобод громадян, превенції та протидії злочинності, підтримання публічної безпеки та правового порядку; і ця діяльність належить до найбільш нелегких і характеризується вкрай високим ступенем ризику й екстремальності. Професійна діяльність співробітників Національної поліції України майже постійно супроводжується психоемоційною напруженістю, професійним ризиком та психічною травматизацією, є вкрай конфліктогенною, доволі часто напруженість виявляється надмірною, позаяк правоохоронці повсякчас протистоять злочинним діям як окремих людей, так і злочинних угруповань. На жаль, остаточне викорінення такого конфліктного соціального явища, як злочинність, нині є лишень бажаним. Професійна

діяльність співробітників Національної поліції України щодо запобігання й протидії деліктам здебільшого проходить у дуже несприятливих обставинах. Результатами професійних учинів* співробітників Національної поліції України за умов дії стрес-факторів високого ступеня інтенсивності доволі часто виявляються власне у фатальних наслідках. За різними оцінками, із числа поліцейських, які застосовували зброю на враження, майже 70% звільняються з роботи протягом п'яти років, причина – пережита психічна травма. Науковці вважають, що підрозділ, який брав участь в інциденті, що супроводжувався масовими жертвами (великою кількістю обгорілих або покалічених трупів), може в наступні 3–5 років втратити до 20% своєї чисельності через порушення психічної адаптації. Обстеження такої категорії осіб виявило значну поширеність у них постстресових розладів (понад 60% обстежених висловили значний вплив інцидентів на їхній психічний стан і подальше життя, і лише 35% не відчули якихось негативних психологічних наслідків).

До головних детермінант екстремальності і ризиконебезпечності професійних учинів, які імовірно сприяють появі негативних індивідуальних якостей співробітників Національної поліції, а в подальшому спричиняють їх професійну деформацію, доцільно відносити:

– високий рівень варіативності службових обов'язків;

– дефіцит, невпорядкованість, різноманітність джерел і якість інформації (ймовірність дезінформації);

– необхідність підтримання високого рівня мобілізаційної готовності і миттєвої зібраності;

– нестабільність робочого режиму та його ненормований характер;

– обмеження особистої свободи; постійне відчуття небезпеки й ризику (фізичного і психологічного);

– можливість застосування зброї та засобів спеціального захисту;

– очікування загроз психологічного і фізичного характеру щодо правоохоронців та їхніх близьких з боку злочинних угруповань;

– складність взаємовідносин з об'єктами професійної діяльності; психоемоційні перевантаження під час роботи тощо.

---

* Учин – свідома, цілеспрямована дія особи, яка керується певними мотивами, передбачає вибір засобів та усвідомлення відповідальності за її наслідки. У психології завжди має соціальне та моральне забарвлення. Складається з: 1 – внутрішнього плану (виникнення потреби – боротьба мотивів – прийняття рішення); 2 – зовнішнього плану (безпосередня дія та її результат); оцінного плану (самооцінка особистості та реакція суспільства (колег, підлеглих, соціуму)).

Про це переконливо свідчать дані, отримані під час дослідження. Працівники правоохоронних органів як суб'єкти правоохоронної діяльності перебувають у стані тривалого протистояння з конфліктуючими сторонами, що, безумовно, не може не позначитися на психологічній, організаційно-тактичній і технічній готовності до дій в умовах конфлікту. Кожен третій працівник (36%) відчуває на собі нервово-психічне навантаження. На функціональні порушення (втому, дратівливість, сонливість, головний біль тощо) вказав кожен другий працівник (49,7%). Існують два прояви відсутності психологічної стійкості: у формі збудливості та в формі гальмування.

Задля осмислення релевантності та взаємодетермінації індивідуальних чинників стресу у професійній діяльності працівників поліції необхідно оцінити функціональне місце стресових реакцій у внутрішній архітектоніці вчинку загалом. Водночас стрес необхідно аналізувати не просто як чинник, котрий є зумовленим лишень екстремальними й ризиконебезпечними обставинами, а як планову активність, котра гартує будь-яку особистість.

До наукового обігу лексему «стрес» увів власне Ганс Сельє, котрий виявив існування загального адаптаційного синдрому, що забезпечує пристосування організму до змінюваних умов середовища. Проте Ганс Сельє аналізував сутність стресу власне як неспецифічну відповідь організму на будь-яку вимогу, що до нього ставиться. Принагідно він застосовував різні підходи щодо тлумачення сутності «стресу», позаяк мав на меті створення «всеосяжної і єдино правильної» концепції, наголошуючи на біологічних і фізіологічних аспектах дилеми, через те широковживаним постало усвідомлення стресу власне як фізіологічної реакції організму на дію негативних чинників, які становлять загрозу для організму.

Річард Лазарус одним із перших здійснив спробу роз'єднати фізіологічне і психологічне осмислення стресу. Суть позиціонованої Річардом Лазарусом концепції полягала в тому, що фізіологічний стрес присутній в контексті дії реально існуючого фізичного подразника, а психічний (емоційний) стрес має місце під час оцінювання індивідуумом ситуацій у майбутньому – саме як загрозливих та важких. Проте слід зазначити, що наведені Річардом Лазарусом відмінності є доволі умовним, оскільки під час фізіологічного стресу завжди є й значна частка психічного (емоційного), натомість за наявності психічного (емоційного) стресу фізіологічні переміни є необов'язковими.

Невдовзі Ганс Сельє обґрунтував поширеність двох типів стресу, а саме:

а) дистресу, який є прямо пов'язаний з емоційними реакціями негативного типу;

б) еустресу, який є прямо пов'язаний з емоційними реакціями позитивного типу.

Сучасними дослідниками поняття «стрес» розглядається щонайменше у трьох квінтесенціях:

– по-перше, як будь-які зовнішні стимули або події, що викликають у людини напругу або збудження; сьогодні в цьому значенні частіше вживаються терміни «стресор», «стрес-чинник»;

– по-друге, як суб'єктивна реакція, що відображає внутрішній психічний стан напруги і збудження; цей стан інтерпретується як емоції, оборонні реакції і процеси подолання (*coping processes*), що відбуваються в самій людині; такі процеси можуть сприяти розвитку й удосконаленню функціональних систем, а також викликати психічну напругу;

– по-третє, як фізична реакція організму на висловлену вимогу або шкідливий вплив; функцією цих фізичних (фізіологічних) реакцій, мабуть, є підтримка поведінкових дій і психічних процесів на подолання цього стану.

Нині, на жаль, відсутня загальновизнана «теорія стресу», тож трапляються різні тлумачення «стресу», як-от:

– *стрес* – це реакція індивіда на ситуацію (Д. Механіч);

– *стрес* – це якість ситуації, що не залежить від ставлення індивіда до неї (Г. Басовіч);

– *стрес* – це стан, що створює перешкоди, які є внутрішньою реакцією на стресори (Г. Сельє, Б. Догренвед);

– *стрес* – це і якість стимулу, і реакція індивіда на нього (Ф. Александер).

Н. Різві, провівши ґрунтовний аналіз різних доктринальних аргументацій у трактуванні сутності стресу, зазначає, що:

1) іноді це поняття відносять до стану занепокоєння в організмі, яке він прагне усунути або зменшити; у цьому значенні поняття «стресу» не набагато відрізняється від неприємних станів, зокрема тривожності або аверсивних мотивацій, слабкого болю і дисонансу;

2) стрес також розглядається як психологічна і поведінкова реакція, що відображає стан внутрішнього занепокоєння або його пригнічення; такі захисні від стресу реакції або індикатори спостерігалися в різноманітних функціональних проявах, у тому числі емоційних, когнітивних, поведінкових;

3) стрес визначається як подія чи умова у фізичному або соціальному оточенні, що веде до вжиття заходів для уникнення агресії, ухвалення рішення про усунення й ослаблення загрозливих умов;

таке поняття, як «стресори», подібне до понять «небезпека», «погроза», «тиск», «конфлікт», «фрустрація» й «екстремальна ситуація».

Науковці значну увагу приділяють специфіці професійних учинів, позаяк не можна применшувати вплив чинників, котрі пов'язані зі стресом, в контексті реалізації професійної діяльності. Окремі вчені зазначають, що професійний стрес є уособленим специфічним видом стресу, тому А. Росс, Е. Альтмайєр запровадили спеціальний термін «професійний стрес». Вивчення стресу в контексті реалізації професійних завдань засвідчує, що мало не кожне професійне діяння за певного ступеня дії стрес-факторів здебільшого призводить до небажаних наслідків.

Апріорі нинішнім професійним діям співробітників Національної поліції України характерний професійний стрес, адже їм притаманні значний ступінь складності, відповідальності, темп здійснення службових завдань, потрібність здійснення постійного контролю та самоконтролю за власними діями, необхідність прийняття адекватних рішень у контексті браку інформації й часу.

Окрім того, слід звернути увагу на першочергові аспекти професійної діяльності Національної поліції України саме як однієї зі структур органів правопорядку, які характеризують специфіку кореляційних із ними стресів. Так, відповідно до статті 2 Закону України «Про Національну поліцію», до основних завдань поліції належить надання поліцейських послуг у сферах: 1) забезпечення публічної безпеки і порядку; 2) охорони прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави; 3) протидії злочинності; 4) надання в межах, визначених законом, послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги. Отож, із врахуванням завдань, що покладені на Національну поліцію України, пропонуємо виокремити основні напрями її діяльності (за підрозділами): 1) запобігання та публічного захисту; 2) оперативно-розшукової діяльності; 3) досудового розслідування. Відповідно до особливостей їхніх службових обов'язків, доречно говорити і про специфіку професійних стресів, з якими повсякчас доводиться стикатися співробітникам поліції, а саме стреси пересічних громадян та стреси самих поліцейських.

Очевидно, що лідером за численними даними і рівнем особистісної взаємодії зі стресовими станами людей, а отже, й за індивідуальним стресовим навантаженням, що зі свого боку чинить вплив на розвиток професійної деформації самих співробітників поліції, є блок запобігання та публічного захисту, зокрема підрозділів патрульної поліції. Зазвичай саме вони найпершими прибувають

на місце події, найпершими спілкуються з людьми, котрі перебувають під впливом стрес-факторів чи в негативному емоційному стані.

Оперативно-розшукові заходи – основа діяльності співробітників кримінальної поліції. Головним їх завданням є проведення досудового розслідування злочинів, зібрання доказів у справі, встановлення обставин справи та виявлення осіб, котрі вчинили злочин. Це сфера, в якій співробітник кримінальної поліції стикається не лише з наслідками стресових станів, які притаманні для блоку запобігання й публічного захисту, але й характерними психоемоційними навантаженнями співробітників кримінальної поліції.

Третім напрямком є діяльність органів досудового розслідування, які відповідно до чинного законодавства здійснюють досудове розслідування у кримінальному провадженні, проводять слідчі дії (обшук, допит, огляд, експеримент, пред'явлення задля впізнання, освідування); а також негласні слідчо-розшукові дії. Зазначені функції свідчать про певну сталість та алгоритмічність вчинюваних заходів. З огляду на це, а водночас на низку інших показників (дотримання процесуальних строків, тиск реальних обставин, повсякчасний контроль з боку вищих посадових осіб, високий ступінь особистої відповідальності тощо) стає цілком зрозуміло, що й цьому напрямку діяльності приманна безліч стресів.

Наявні статистичні показники засвідчують, що приблизно 60% співробітників Національної поліції України реалізовують власні службові функції саме в режимі надмірного перенавантаження. Більшість учених-поліцеїстів зазначають, що у професійній діяльності співробітників Національної поліції України можна виділити такі стрес-чинники: професійні дії, котрі зазвичай пов'язані з ризиком і небезпекою для їхнього життя й здоров'я; надвисокий ступінь персональної відповідальності за всі прийняті ними рішення; комплікація й ризиконебезпечний тип здійснення професійних обов'язків; поєднання різноманітних за своєю метою дій у контексті одного виду діяльності; осмислення вкрай великого масиву різноманітної інформації; постійний брак часу задля вчинення необхідних процесуальних дій; повсякчасна потенційна загроза втрати власного життя; постійна взаємодія з маргінальними індивідами; емоційне вигорання й психологічне виснаження, спричинене зіткненням із найрізноманітнішими проявами насилля; невідповідне фінансове забезпечення; утворення негативного реноме стосовно співробітників поліції у громадян; низький ступінь підтримки і співпраці з населенням; існуючі «міжвідомчі» колізії у сфері органів та структурних підрозділів правопорядку; постійні професійні дії власне

з особами, яким притаманні асоціальні установки, некерована агресивність, вкрай вороже ставлення до співробітників поліції тощо.

Назагал складне, тривале здійснення професійних обов'язків, надто в напружених обставинах, спричиняє у людини певну дезадаптацію, знижує ступінь резистентності людського організму, значно збільшує ступінь як нервової, так і психічної перенапруги, унаслідок чого відбувається розвиток сталих негативних психічних станів (значно підвищений ступінь тривоги, стрес, перенапруга, фрустрація, афект тощо). Усвідомлення перенавантаження в контексті обставин, котрі відбуваються під активною дією власне психологічних чинників, особливо за їх домінування над когнітивними, часто призводить до здійснення спеціалістом хибних професійних дій та порушення спокою у самопочутті працівника Національної поліції України.

Співробітники поліції, які щоденно, виконуючи професійні завдання, знаходяться під впливом професійного стресу, не мають належного задоволення від здійснюваних дій, у них прогресують прояви симптоматики психосоматичних захворювань, дезадаптивного типу поведінки (наявність міжособистісних суперечок, значне зменшення чисельності контактів, часті порушення службової дисципліни, розвиток адикцій). У подальшому кількість деліктів найімовірніше зростатиме, тому що за наявності обставин, які вимагають значного перенапруження, відбуваються погіршення в когніції, звужуються світоглядні межі, поведінка втрачає адаптивність.

Ґрунтовний аналіз наукових джерел та різних наукових підходів учених дав змогу виділити три підходи, які розкривають сутність професійного стресу (рис. 62).

Учені-представники першого підходу вважають, що професійний стрес переважно формується в контексті наявності незбіжності існуючого дезидерату професійного оточення й індивідуального

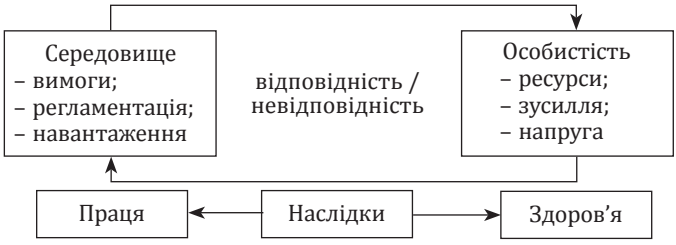


Рис. 62. Основні підходи до аналізу професійного стресу в сучасній психологічній науці

ресурсу фахівця, що є однією із причин утворення потенційної небезпеки стосовно успішної професійної поведінки, стану здоров'я і самопочуття (рис. 63). Так, у контексті першого підходу об'єктом емпіричного аналізу є чинники обставин стресогенного характеру на «вході» (фактори чи підстави утворення професійного стресу) та «виході» (результати професійного стресу задля реалізації службових функцій, ступеня як фізичного, так і психічного здоров'я фахівців). Наявність чинників професійного стресу корелює з факторами напруги професійних дій та їх негативними результатами.



Рис. 63. Аналіз професійного стресу за параметрами першого підходу

Попри наявне превалювання непрямого та відтермінованого оцінювання професійного стресу, зазначений підхід у всіх випадках допомагає визначити:

1) чи відбувається та власне як проявляється дисбаланс у контексті системи «особистість – професійне оточення»;

2) яка є власне «ціна» наявної несумісності;

3) вектори для оптимізації роботи.

Важливою перевагою зазначеного підходу є те, що аналізу професійного стресу характеризується як дослідження сукупності негативних наслідків професійного стресу, як багатоваріантний об'єкт, що виявляється у трьох основних сферах впливу на:

1) професійну діяльність;

2) стан фізичного здоров'я;

3) стан психічного здоров'я.

Другий підхід до аналізу професійного стресу сформувався в середині XX сторіччя внаслідок розвитку когнітивної концепції стресу (рис. 64). Річарда Лазаруса вважають одним із основоположників сучасного підходу до цієї проблеми, оскільки він першим

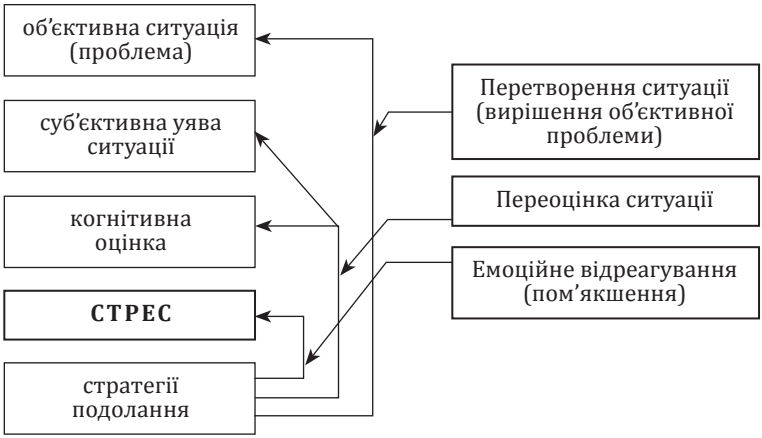


Рис. 64. Аналіз професійного стресу за параметрами другого підходу

змістив фокус інтересів із традиційного вивчення механізмів гомеостатичного регулювання і стадій адаптаційного пристосування на деталізований розгляд як індивідуальних, так і психологічних чинників, які зумовлюють розвиток професійного стресу. Річард Лазарус у проведеному дослідженні приділив значну увагу саме суб'єктивній значущості обставин, у яких діє індивід, а також засобам (стратегіям поведінки), за допомогою яких він прагне долати наявні труднощі.

Так, у рамках третього підходу предметом наукового дослідження стала всебічна конкретизація уявлень про трансформацію механізмів регуляції професійних учинів в контексті дії розмаїтих детермінант, а отже, характеристика їхньої «ціни» з погляду внутрішніх затрат (рис. 65). Вказаний підхід дає змогу відстежити динаміку розвитку негативних наслідків професійного стресу: від моменту виникнення гострого стресового стану (з огляду на акумуляцію задавнених ефектів) до формування сталих патологічних зрушень.

Отже, якщо перший і другий підходи дають можливість якнайкраще вирішувати завдання, пов'язані з оптимізацією професійної діяльності та ліквідацією об'єктивних чинників професійного стресу, то у третьому підході пропонуються перспективи персоналізації методів надання психологічної допомоги, що базуються на обізнаності з різновидами станів, які власне підлягають психологічній корекції та профілактиці. Саме третій підхід сприяє виявленню

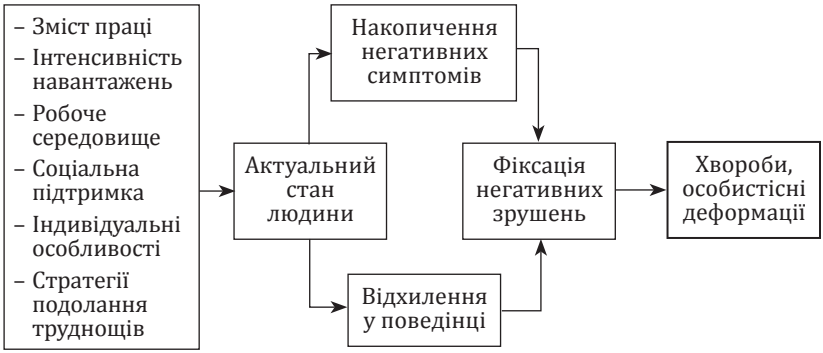


Рис. 65. Розвиток негативних наслідків професійного стресу за параметрами третього підходу

дефіциту особистісних способів та навичок опанування стресовими ситуаціями, якими апріорі можна оволодіти під час спеціалізованих навчань і тренінгів.

Отож аналіз наукових досліджень, присвячених вивченню стресу в контексті професійної діяльності, дає змогу висунути припущення про те, що феноменологічно та у площині особливостей механізму регуляції професійний стрес співробітників Національної поліції України є характерологічним різновидом стресу і його можна розглядати як множинний феномен як фізіологічного, так і психологічного реагування працівника поліції на складні службові обставини.

Перелік провідних джерел утворення професійного стресу відтворено на рис. 66.

Водночас існуючі відмінності між реальними вимогами професії до особистості й особистості до професійних обов'язків призводить до формування професійного стресу у працівника, спричиняє професійне вигорання, а в подальшому – професійну деформацію співробітника Національної поліції України.

Сьогодення вимагає формування інноваційної моделі освіти для поліцейських, яка мусить містити чітко сформульовану мету, суспільно орієнтовану сутність освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, а також належно обґрунтовану і психологічно апробовану методологію. Важливе значення має й адаптація вимог щодо професійної діяльності співробітників Національної поліції України, власне до підвищеної потреби українського суспільства – ефективності та якості надання поліцейських послуг.

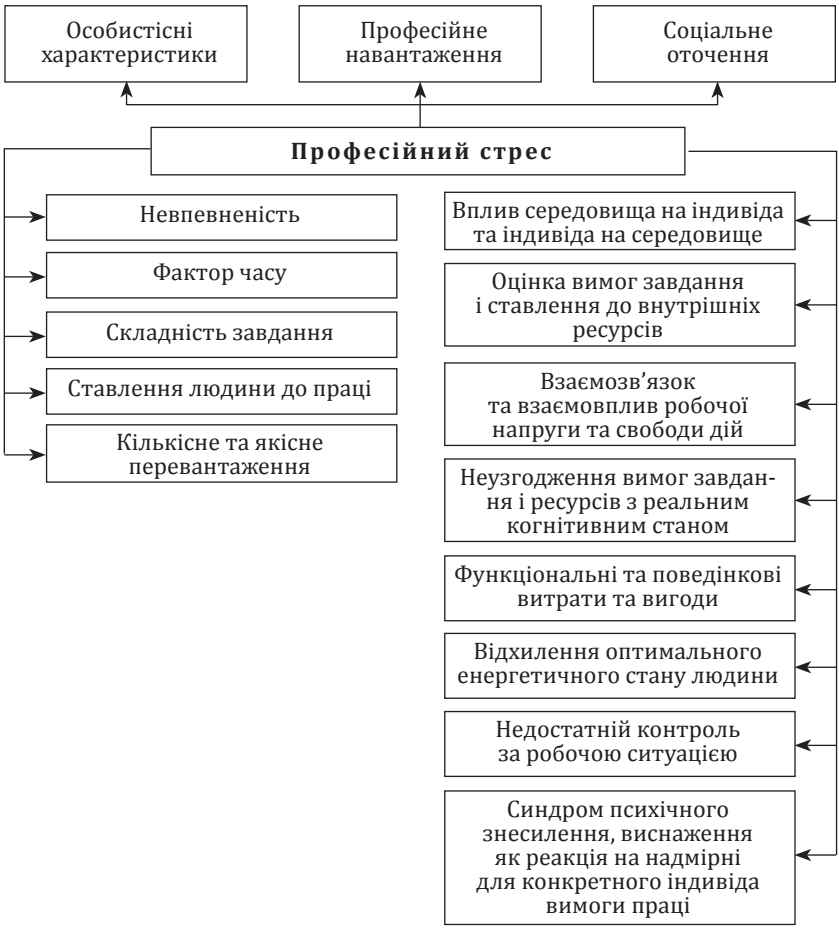


Рис. 66. Структурно-функціональна модель професійного стресу

4. Психологічна специфіка виконання службових обов'язків поліцейськими в умовах воєнного стану

Професійна діяльність у період воєнного стану справляє деструктивний та ретрансформуючий вплив на життєдіяльність і фаховий простір співробітників поліції. Екстремальні умови функціонування зумовлюють глибокі зміни особистісних характеристик,

усталених поведінкових патернів та архітектоніки соціальних взаємодій. Війна висуває безпрецедентні вимоги не лише до когнітивного компонента професійної придатності (знань, умінь, навичок), а й до глибинних потенцій індивідуальності, вольової регуляції та психофізіологічної витривалості. У кризовому контурі особливої ваги набуває здатність до конструктивного «психологічного опрацювання» інтенсивних зовнішніх викликів та внутрішніх кризових процесів.

Реалізація службових завдань під час активної фази воєнних дій часто відбувається в умовах повної або часткової інформаційної дефіцитарності та операційної невизначеності. Складні й напружені обставини, динаміку яких неможливо спрогнозувати, вимагають від поліцейського миттєвої адаптивності та адекватного реагування. Ключовим чинником професійної успішності в такому контексті виступає толерантність до невизначеності – інтегральна властивість особистості, що дозволяє приймати критичні рішення в неструктурованому середовищі, уникаючи стану афективного відчаю та зберігаючи здатність до логічного аналізу навіть за браку вичерпних даних.

Систематичне перебування в межових ситуаціях «життя–смерть» ініціює розвиток спектра психопатологічних станів: від гострих стресових реакцій до хронічного посттравматичного стресового розладу (ПТСР), що супроводжується немотивованою агресією, депресивними епізодами та психосоматичними розладами. Організаційні стресори (посилений режим несення служби, жорстка ієрархія) у поєднанні з операційними ризиками (пряма загроза від балістичної зброї, обстрілів, участі у рятувальних операціях) створюють кумулятивний ефект емоційного виснаження. Принцип «неперервності» виконання обов'язків призводить до фізичного перевтомлення, що стає підґрунтям для професійної дезадаптації.

Трансформації особистості сучасного поліцейського мають амбівалентну природу. З одного боку, воєнний досвід може сприяти загартуванню характеру та розвитку стресостійкості, з іншого – він формує специфічні зміни в емоційній та когнітивній сферах, що можуть ускладнити подальшу реінтеграцію індивіда в умови мирного соціуму. Безперервне носіння зброї, засобів бронезахисту та перебування в стані постійної бойової готовності змінюють сприйняття особистісної безпеки та провокують конфлікт цінностей.

Додатковим обтяжувальним чинником є зміна криміногенної ситуації – зростання рівня насильницьких злочинів, транснаціональної організованої злочинності, кіберзагроз та обігу зброї.

Це безпосередньо корелює зі збільшенням випадків травматизму, каліцтв та летальних інцидентів серед особового складу, що, своєю чергою, актуалізує ризики суїцидальної активності та професійного вигорання.

Попри наявність програм консультативної підтримки, існують суттєві перешкоди для своєчасного звернення поліцейських за психологічною допомогою:

– культура маскулінності: усталені стереотипи в правоохоронному середовищі, які трактують психологічні проблеми як прояв слабкості;

– стигматизація: острах соціального осуду з боку колег і керівництва;

– конфіденційність: сумніви щодо анонімності звернення та потенційного впливу на кар'єрне просування;

– часовий дефіцит: обмеженість ресурсів для повноцінного відновлення через інтенсивність служби.

Ефективність подолання цих бар'єрів залежить від розбудови толерантної професійної спільноти та впровадження спеціалізованого вишколу, який навчає ідентифікувати симптоматику стресу на ранніх етапах. Доведено, що рівень звернень за професійною допомогою зростає за умови відчутної підтримки та підбадьорення з боку референтної групи (колег та безпосередніх керівників). Таким чином, створення середовища, позбавленого упереджень щодо ментального здоров'я, є стратегічною умовою збереження кадрового потенціалу Національної поліції в умовах тривалої збройної агресії.

Збройна агресія російської федерації проти України докорінно трансформувала функціональний профіль діяльності Національної поліції, висунувши безпрецедентні вимоги до рівня професіоналізму та психологічної витривалості особового складу. Відповідно до нормативно-правових актів про запровадження воєнного стану, поліцейські підрозділи інтегровані в загальну систему Сил безпеки й оборони, виконуючи завдання як із відсічі збройному нападу, так і з підтримання внутрішнього правопорядку.

Специфіка службової діяльності в умовах війни характеризується роботою в зонах безпосереднього вогневого контакту, на звільнених територіях та в населених пунктах, що перебувають під систематичними артилерійськими й мінометними обстрілами. Попри зміщення акцентів на оборонні заходи, безпекова ситуація в державі та контроль над криміногенною обстановкою залишаються на стабільно належному рівні, що свідчить про високу адаптивність правоохоронної системи.

Одним із найбільш складних та емоційно виснажливих напрямів роботи є фіксація результатів важких воєнних злочинів проти цивільного населення. Слідчі та криміналісти Національної поліції першими прибувають на місця влучань ракет і дронів, документуючи факти розстрілів, руйнування інфраструктури та загибелі людей. Станом на середину 2025 року обсяг задокументованих злочинів обчислюється сотнями тисяч кримінальних проваджень, що включають:

– злочини проти національної безпеки;
– порушення законів та звичаїв війни;
– факти загибелі та каліцтва цивільних осіб, зокрема дітей.

Завдяки розгалуженій структурі та високій мобільності підрозділи поліції забезпечують оперативний збір доказової бази, яка в подальшому передається до Служби безпеки України, Офісу Генерального прокурора та Міжнародного кримінального суду. Цей процес вимагає від співробітників не лише фахової майстерності, а й здатності зберігати когнітивну ефективність під час безпосереднього контакту з наслідками масового насильства.

Окрім суто правоохоронних та оборонних функцій, поліція виконує масштабний обсяг гуманітарних завдань, що мають критичне значення для збереження життя громадян у прифронтових районах. Основними векторами такої діяльності є:

1. Евакуація населення: вивезення людей зі зони активних бойових дій та надання допомоги під обстрілами.

2. Парамедична допомога: надання першої невідкладної допомоги постраждалим на місцях обстрілів.

3. Логістичне супроводження: охорона та супровід гуманітарних вантажів до блокованих або деокупованих міст.

4. Протидія диверсійним загрозам: виявлення та нейтралізація ворожих груп у тилу.

Мужність та професійна стійкість поліцейських, які діють спільно з іншими підрозділами Сил оборони, отримують високу державну оцінку. Їхня роль у забезпеченні внутрішньої стабільності та порятунку людей є ключовим елементом загальної стійкості держави. Повсякчасна присутність поліції на місцях влучань і здатність першими прийти на допомогу формує високий рівень суспільної довіри, водночас створюючи екстремальне навантаження на психоемоційну сферу кожного співробітника.

Здійснення професійних функцій у ситуаціях, що за своїм характером максимально наближені до бойових, зумовлює критичне виснаження психологічних ресурсів правоохоронців. Повсякчасна

загроза життю та здоров'ю стає джерелом глибокого емоційного напруження, яке трансформується у стійкі стани стресу, депресії та системного психологічного виснаження. Особливо травмуючим є досвід роботи у місцях масової загибелі людей: проведення ексгумацій та процесуальна фіксація звірств агресора формують важкий перцептивний досвід, що виходить за межі звичної людської психіки та вимагає специфічних механізмів психологічного захисту.

Екстремальність та ризиконебезпечність сучасної поліцейської служби визначаються низкою специфічних детермінант, які не лише ускладнюють виконання завдань, а й створюють підґрунтя для розвою негативних особистісних властивостей та професійної деформації:

1. Інформаційний вакуум та дезінформація: брак упорядкованих джерел інформації, суперечливість даних і постійна загроза ворожих інформаційно-психологічних операцій вимагають від співробітника надмірних когнітивних зусиль для верифікації обставин.

2. Гранична мобілізаційна готовність: потреба у підтримці високого ступеня психофізіологічного зосередження та здатності до миттєвої реакції за умов ненормованого режиму діяльності та обмеження особистої свободи.

3. Перманентна вітальна загроза: повсякчасне усвідомлення ризику застосування балістичної, мінометної чи стрілецької зброї, що створює фон постійної тривоги за власне життя та безпеку близьких.

4. Складність об'єктної взаємодії: психологічне перевантаження під час контакту з агресивно налаштованими суб'єктами, делінквентами або потерпілими, що перебувають у стані гострого горя чи шоку.

Фундаментальні характеристики поліцейської діяльності, що були визначені ще у мирний час, – цілеспрямованість у забезпеченні законності, висока відповідальність за прийняті рішення, наявність владних повноважень та толерантність до невизначеності – в умовах воєнного стану дістали критичне загострення. Сьогодні ці якості є не просто професійними стандартами, а базовими інструментами виживання та збереження керованості підрозділів. Командна взаємодія у структурі Національної поліції трансформувалась у військову злагодженість, де кожна дія має прямий вплив на загальну безпеку Сил оборони.

Системна відповідь держави на виклики війни проявилася не лише у посиленні соціальних гарантій та бронюванні особового складу, а й у докорінній зміні організаційної структури.

Ключовою подією стало створення Департаменту поліції особливого призначення – Об'єднаної штурмової бригади «Лють».

Формування такого міжрегіонального органу чисельністю шість тисяч осіб засвідчує перехід від суто поліцейської моделі до парамілітарної структури, здатної виконувати штурмові завдання та стримувати збройну агресію ворога на рівні з професійними військовими підрозділами. Це зумовлює необхідність додаткового вивчення психології бойової діяльності правоохоронців, адже поєднання функцій слідчого чи патрульного з функціями бійця штурмової бригади створює унікальний і надзвичайно складний психологічний профіль особистості, що потребує специфічного супроводу та реабілітації.

Сучасний етап розвитку Національної поліції України (НПУ) характеризується безпрецедентною мілітаризацією функціональних обов'язків. Згідно з офіційними даними керівництва НПУ та МВС, відповіддю на збройну агресію стало формування потужного бойового ядра у складі поліцейського корпусу. Зокрема, було створено три нові стрілецькі бригади загальною штатною чисельністю 8 000 осіб:

1. Зведена «Бригада поліції особливого призначення» (база Департаменту превентивної діяльності).
2. Зведена бригада «Хижак» (Департамент патрульної поліції).
3. Зведена бригада «КОРД» (підрозділи особливого призначення).

Ця трансформація створює критичне навантаження на тилові підрозділи. При загальній чисельності штату близько 75 000 осіб, за умови залучення значної частини особового складу до безпосередніх бойових дій, на виконання класичних правоохоронних функцій (охорона порядку, розкриття злочинів) по всій країні залишається лише 30–35 тисяч співробітників. Такий дисбаланс вимагає від кожного поліцейського роботи на межі фізичних та ментальних можливостей.

У науковому дискурсі поліцеїстика розглядається як одна з найбільш стресогенних сфер людської діяльності. Дослідники (V. Barko, Z. Kisil, R. Kisil) наголошують, що стрес у поліції – це не просто втома, а складний механізм, що безпосередньо впливає на якість прийняття тактичних рішень, від яких залежать людські життя.

Назагал розрізняють два типи стресового впливу:

– гострий стрес: раптові, непередбачувані інциденти (збройний опір, погрози, фізичне насильство, обстріли). Для підрозділів, що постійно перебувають на лінії зіткнення, ці фактори поступово стають «очікуваними», що змінює їхній психологічний вплив;

– хронічний стрес: організаційні чинники, такі як втома від безперервних змін, надмірна паперова тяганина, дефіцит часу на спілкування з родиною та відсутність можливості для здорового харчування. Саме хронічний стрес найчастіше стає причиною професійної дезадаптації.

Дослідження рівня психічного здоров'я серед правоохоронців Великої Британії та США дають змогу спрогнозувати виклики, з якими стикається українська поліція. Дослідження Б. Берчелла та групи соціологів Кембриджського університету разом із організацією Police Care UK (2019), яке охопило 16 857 офіцерів, виявило тривожну статистику:

– 90% працівників поліції зазнали професійних травм;

– кожен п'ятий має симптоми, що відповідають критеріям ПТСР або комплексного ПТСР;

– дві третини тих, хто страждає на ці розлади, навіть не усвідомлюють свого стану.

Загальні показники вказують на те, що ймовірність розвитку депресії серед поліцейських становить близько 9,8%, тривожних розладів – 8,5%, а ймовірність виникнення суїцидальних думок є значно вищою, ніж у середньому по цивільному населенню.

Довготривала кар'єра у «високоінтенсивних» підрозділах часто призводить до таких явищ, як:

– втома від співчуття (*compassion fatigue*): емоційне виснаження, що веде до десенсибілізації – втрати здатності співпереживати потерпілим;

– деперсоналізація: сприйняття людей (як колег, так і громадян) крізь призму об'єктів або цифр у звітах;

– ефект ізоляції: через специфічну поліцейську культуру, де звернення за допомогою до психолога часто таврується як слабкість («маскулінна культура»), офіцери воліють страждати наодинці. Це призводить до того, що до 65% звільнень за власним бажанням мотивовані неможливістю поєднувати роботу з особистим життям та руйнівним впливом служби на психіку.

Продовжуючи аналіз психологічного стану правоохоронців, доцільно зауважити, що хронічний вплив екстремальних умов воєнного стану трансформує не лише професійну діяльність, а й саму структуру особистості поліцейського. Коли фахівець тривалий час перебуває під тиском стрес-факторів, не отримуючи психологічної сатисфакції від результатів своєї праці, це неминуче призводить до розвитку психосоматичних розладів та формування дезадаптивних моделей поведінки.

За умов надмірного перевантаження спостерігається суттєве погіршення когнітивного потенціалу співробітників. Це проявляється у:

– звуженні світогляду: фокусуванні лише на виживанні або механічному виконанні інструкцій;

– втраті гнучкості поведінки: нездатності адаптуватися до нестандартних ситуацій, що змінюються щохвилини;

– соціальній ізоляції: локалізації кола контактів та міжособистісних конфліктах усередині колективу;

– порушенні дисципліни та адикціях: спробах самостійної «регуляції» стресу через алкоголь, психоактивні речовини або ігнорування службових регламентів.

Війна висвітлила критичну потребу в новому підході до підготовки кадрів. Емпіричні дані свідчать, що значна частина особового складу на початку повномасштабного вторгнення не була повною мірою психологічно готовою до бойових дій. Основні труднощі виникали у певних аспектах, як-от:

1. Прийняття миттєвих рішень: нездатність оперативно діяти в ситуаціях, що виходять за межі стандартних поліцейських протоколів.

2. Застосування зброї на ураження: важкий внутрішній вибір між етичними установками та необхідністю ліквідації ворога.

3. Конфлікт «Закон vs Емоції»: боротьба між сухим виконанням вимог законодавства та гострою емоційною напругою, спричиненою трагедіями цивільного населення.

Для глибинного розуміння стану правоохоронців необхідно враховувати специфічні детермінанти, які діють кумулятивно (табл. 21).

Таблиця 21

Психологічні стрес-фактори у професійній діяльності поліцейських

Стрес-фактор	Психологічний вплив
Кумулятивний травматичний досвід	Постійний контакт із насильством та смертю накопичується, провокуючи розвиток складних форм ПТСР.
Ціна умотивованого рішення	Усвідомлення, що помилка в умовах ризику для життя може мати фатальні наслідки для багатьох людей.
Цифровий мікроскоп (суспільний контроль)	Постійна фіксація дій поліцейських на відео та публічний осуд створюють ефект «життя під мікроскопом», що посилює тривожність.

Смерть у результаті бойових дій є лише «верхівкою айсберга» загальної шкоди, якої завдає війна. Довготривалі наслідки включають вимивання людського капіталу через професійне вигорання та психологічну деформацію тих, хто вижив, але втратив здатність до нормального функціонування у професійному просторі.

Науковий дискурс останніх років (Z. Kisil, S. Dixon, P. Galanis) акцентує увагу на тому, що наслідки професійної діяльності поліцейських в умовах інтенсивних воєнних стресорів часто набувають незворотного та трагічного характеру. Відсутність своєчасної психологічної інтервенції перетворює професійні ризики на глибокі особистісні патології, що руйнують не лише кар'єру, а й життя офіцера.

Системний вплив екстремальних обставин без належного супроводу призводить до формування чотирьох основних деструктивних векторів:

1. Формування хімічних адикцій: вживання алкоголю, наркотичних засобів або нецільове використання прекурсорів часто стає для поліцейських «сурогатним копінгом». Це спроба самостійно купірувати симптоми тривоги та «вимкнути» травматичні спогади, що неминуче веде до стійкої залежності та повної деградації службової дисципліни.

2. Глибокі депресивні стани: хронічний тиск правоохоронної системи, помножений на жахіття війни, акумулює почуття безпорадності. Це призводить до клінічної депресії, яка характеризується апатією, втратою професійної мотивації та когнітивним гальмуванням.

3. Синдром тотального вигорання: відчуття «хронічної покинутості» з боку системи та недостатня підтримка перетворюють відданих справі офіцерів на цинічних та емоційно виснажених осіб. Це супроводжується деперсоналізацією (знеціненням особистості потерпілих) та різким падінням продуктивності.

4. Суїцидальна векторизація: найтрагічнішим наслідком є самогубство. Дослідження свідчать, що рівень суїцидів серед правоохоронців у 2–3 рази вищий, ніж серед загального населення. Поліцейські щоденно стикаються з трагедіями, про які більшість соціуму навіть не здогадується, що формує специфічний «душевний біль», вихід із якого окремі особи вбачають лише у припиненні життя.

Правоохоронці часто приходять на службу фізично та ментально здоровими, проте систематична фіксація воєнних злочинів та звірств агресора стає «токсичним» фактором. Ці інциденти впливають на офіцерів по-різному:

– розлади сну: хронічне безсоння та нічні жахи, де знову переживаються травматичні сцени (інтрузія);

– неконтрольована агресія: психологічна напруга часто шукає вихід у спалахах гніву, спрямованих на колег або членів родини, що стає причиною насильства в побуті та соціальної дезорієнтації;

– психосоматика: стрімкий розвиток серцево-судинних захворювань, розладів ШКТ та імунної системи як прямий наслідок тривалого перебування в стані «бойової тривоги».

Сьогодні проблеми правоохоронців виходять далеко за межі фізичної небезпеки від куль чи осколків. Психологічні та емоційні навантаження є такими ж фатальними ризиками. Визнання цього факту має кардинальне значення для національної безпеки.

Суспільство та керівництво департаментів повинні усвідомити: ментальне здоров'я офіцера – це бойова одиниця. Час, коли психологічні проблеми замовчувалися через «маскулінну культуру» поліції, має піти в минуле. Захист тих, хто захищає нас, передбачає створення системи, де звернення за психологічною допомогою є ознакою професійної відповідальності, а не слабкості. Тільки такий підхід дасть можливість зберегти професійне ядро поліції та забезпечити ефективне функціонування структури в умовах затяжної війни.

Особливим виміром поліцейської діяльності в умовах війни є постійне перебування особистості у просторі граничних станів – на межі між буттям та небуттям. У цьому контексті страх постає не лише як деструктивний чинник, а й як фундаментальна, автоматична реакція організму на вітальну загрозу. З точки зору нейропсихології, страх активує архаїчні структури мозку (амигдалу), запускаючи еволюційні механізми «боротьби або втечі» (*fight-or-flight*).

Проте тривале очікування негативних подій трансформує цей природний захист у хронічну тривогу. Постійна генерація гормонів стресу (кортизолу та адреналіну) виснажує фізичне здоров'я та дестабілізує психіку. Для поліцейського ризик бути пораненим або вбитим перестає бути теоретичною імовірністю, стаючи щоденною професійною константою.

Війна як соціальний феномен має свій еквівалент у внутрішньому світі правоохоронця. Це своєрідна психологічна війна, де лінія фронту проходить крізь особисте «его». Коли звичний життєвий устрій руйнується вибухами та масовою загибеллю людей, розум вмикає механізми захисного заціпеніння.

Емпіричні свідчення (зокрема співробітників ГУНП у Харківській області) підтверджують явище дисоціації та психосоматичного заціпеніння: коли професійні знання підказують алгоритм дій, але тіло відмовляється коритися через шоковий стан.

Після фази шоку неминуче настає етап рефлексивного хаосу, що супроводжується глибинними питаннями ідентичності:

– «Хто я в цьому хаосі – правоохоронець, воїн чи жертва?»
– «Якою є моя справжня функція, коли старі методи не діють?»
– «Чи маю я моральне право застосовувати зброю на ураження?»

Ця внутрішня боротьба є виснажливішою за зовнішні обставини, оскільки вимагає від особистості повної перебудови системи цінностей та професійного самовизначення в умовах екзистенційної кризи.

За умов воєнного стану питання психологічної підготовки особового складу НПУ переходять із розряду допоміжних у розряд критично важливих. Сучасний поліцейський повинен володіти «різноцільовим інструментарієм» виживання та ефективності:

1. Когнітивна гнучкість: здатність швидко перемикатися між роллю правоохоронця, який заспокоює цивільне населення, та роллю бійця, що відбиває напад.

2. Психологічна витривалість (*resilience*): потенція залишатися стабільним під впливом кумулятивної травми, зберігаючи здатність до виконання завдань, визначених ст. 2 Закону України «Про Національну поліцію».

3. Емоційна регуляція: навички подолання заціпеніння та панічних атак для збереження мобільності в критичні моменти.

Професійний вишкіл сьогодні має бути спрямований на формування командної єдності та психологічної солідарності. Тільки через інтеграцію бойового досвіду в професійну ідентичність та розвиток навичок психологічного супроводу поліція зможе підтримувати високі стандарти службової діяльності, не втрачаючи при цьому власної людської та професійної цілісності.

Професійна діяльність співробітників Національної поліції України в умовах воєнного стану трансформувалася в екстремальний тип службового функціонування, який характеризується постійним перебуванням на межі життя та смерті. Ця трансформація обумовлена не лише зміною функціональних обов'язків – від суто правоохоронних до парамілітарних та гуманітарних, – а й глибокою психологічною перебудовою особистості кожного офіцера.

Основними детермінантами, що визначають сучасний стан поліцейського середовища, є:

– криза ідентичності та «внутрішня війна»: зіткнення з жахіттями війни (ексгумації, обстріли, масова загибель) провокує гострий конфлікт між професійним «его» та інстинктом самозбереження, що вимагає нових підходів до психологічного супроводу;

– кумулятивний вплив стресорів: поєднання гострого бойового стресу з хронічним організаційним виснаженням створює передумови для розвитку тяжких форм ПТСР, депресій, професійного вигорання та деструктивних адикцій;

– організаційна адаптивність: створення нових штурмових і стрілецьких бригад («Лють», «Хижак», «КОРД») свідчить про високу здатність системи до мобілізації, проте водночас оголює проблему дефіциту кадрів у тилових підрозділах, що працюють із подвійним навантаженням.

За умов воєнного стану ментальне здоров'я та психологічна стійкість правоохоронця стають стратегічним ресурсом національної безпеки. Ефективність реалізації завдань, визначених законом, сьогодні прямо залежить від здатності поліцейського опановувати стан «шокового заціпеніння», приймати етично складні рішення щодо застосування зброї та зберігати професійну стабільність у ситуаціях абсолютної невизначеності.

Таким чином, інноваційний психологічний вишкіл, спрямований на розвиток резильєнтності (витривалості) та формування культури взаємної підтримки в колективах, є не просто допоміжним елементом, а безальтернативною умовою збереження кадрового потенціалу та дієздатності Національної поліції України в умовах тривалої збройної агресії.

5. Аспекти синдрому емоційного вигорання у співробітників Національної поліції України

Професійна діяльність працівників Національної поліції України зазвичай супроводжується високим ступенем як психологічної, так і емоційної напруженості, ризиконебезпечністю ситуацій, професійним стресом, психологічними травмами. Стресовий характер роботи поліцейського, негативні складові його професійної діяльності доволі часто зумовлюють формування такого негативного феномену, як емоційне вигорання, втрату позитивного налаштування професійної мотивації, накопичення тривожних реакцій, появу розладів фізичного і психічного здоров'я. Специфіка професійної діяльності співробітників Національної поліції України, а саме: екстремальність та небезпечність їхніх заходів, подекуди з непередбачуваними результатами (отримання поранення чи травмування), постійна взаємодія та спілкування з асоціальними прошарками

населення, високий ступінь як психологічної, так і фізичної напруги інколи спричиняють стрімкий та масштабний розвиток синдрому емоційного вигорання, що в подальшому трансформується у професійну деформацію. Апріорі професійній діяльності поліцейських притаманний високий ступінь негативної емоційної насиченості, коли в контексті здійснення професійних завдань постійно треба вгамовувати особисті емоції, а саме емоційне розвантаження зазвичай відтерміновується. С. Максименко, В. Медвєдєв під синдром емоційного вигорання пропонують розуміти набутий стереотип емоційного реагування, переважно в межах професійної поведінки. З одного боку, воно дає змогу людині дозувати і економно використовувати енергетичні ресурси, а з іншого – здатне негативно впливати на виконання професійних обов'язків, на стосунки зі співрозмовниками та колегами по роботі.

Завдяки ґрунтовному аналізу наукового доробку учених-поліцеїстів стосовно емоційного вигорання поліцейських можна зробити висновок, що розглядуваний феномен є власне «інфекційним», позаяк значна чисельність співробітників поліції, яким притаманна схильність до емоційного вигорання, з часом формуються як мізантропи, негативісти, цілковито втрачають віру в особистий успіх. Співпрацюючи постійно зі своїми колегами, котрі так само повсякчас знаходяться під негативним впливом стрес-факторів, вони інколи й їх трансформують у групу «вигоряючих».

Досліджено, що синдром емоційного вигорання утворюється внаслідок багатолітнього акумулювання саме негативних емоцій, виконання професійних функцій за обставин цілковитої невизначеності, наявності дії стрес-факторів, екстремальності та ризику, що переважно призводить до психологічного та емоційного ослаблення співробітника.

Синдром емоційного вигорання не слід вважати лише сучасним феноменом, адже він здавна зустрічався в найрізноманітнішому вигляді, будучи спричиненим усякими обставинами. Так, у 1974 р. американським психіатром Х. Фрейденбергером вперше було застосовано лексему «burnout» («емоційне вигорання») на позначення стану психологічного знесилення, індивідуальної непотрібності особистості в учинках на кшталт «людина – людина».

Попри давність безперервних намагань здійснити аналіз феномену синдрому емоційного вигоряння як інтегрованого психологічного явища, у деяких наукових працях простежуються концептуальні варіації – це явище і тепер є предметом наукових

і практичних зацікавлень. Учені наводять чимало трактувань поняття «емоційне вигорання», зокрема, це:

– результат впливу комплексу стресогенних факторів (Д. Александров, О. Бандурка, О. Євдокімова, З. Кісіль, Д. Швець);

– безперервне або прогресуюче порушення рівноваги в умовах напруженої діяльності, яке неминуче призводить до професійного вигорання як наслідку дії некерованого стресу (Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко);

– стан фізичного, психічного й емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуа- ціях спілкування (К. Маслач, М. Лейтер);

– двовимірна модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження та, по-друге, з деперсоналізації, тобто погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе (В. Шауфелі, М. Саланова, В. Гонсалес-Рома, А. Баккер);

– трикомпонентна система, що складається з: 1) емоційного виснаження; 2) деперсоналізації; 3) редукції особистих індивідуальних досягнень (В. Винник, Р. Берк, Е. Грінгаласс, Дж. Денілл, І. Шабо, К. Маслач).

Симптомами емоційного вигорання є:

– стан виснаження, який спочатку стосується тільки самопочуття, потім він починає впливати безпосередньо на переживання, а далі також і на рішення, позиції, установки та дії людини (А. Ленгле);

– соматичний вимір: тілесна слабкість, функціональні розлади, (наприклад, безсоння) аж до зниження імунітету і до хвороб; психічний вимір: відсутність бажань, відсутність радості, емоційне виснаження, дратівливість; ноетичний вимір: відхід від вимог ситуації та відхід з відносин, що знецінюють установки стосовно себе й до світу (В. Франкл).

В. Савіченко припускає, що синдром емоційного вигорання у більшості випадків проявляється у фізичному та психологічному рівнях і формується за принципом умовно-рефлекторного зв'язку негативного характеру. Значна частина чинників, пов'язаних зі суб'єктами професійної діяльності, провокує відхилення в їхньому соматичному чи психічному стані. Часом навіть думка про таких суб'єктів або контакт із ними викликає поганий настрій, безсоння, почуття страху, неприємні відчуття в ділянці серця, судинні реакції, загострення хронічних захворювань. Перехід реакцій з рівня емоцій на рівень психосоматики свідчить про те, що емоційний захист

самостійно вже не справляється з навантаженням і енергія емоцій перерозподіляється між іншими підсистемами індивіда. Так організм рятує собя від руйнівної сили емоційної енергії.

С. Максименко, Л. Карамушка, Т. Зайчикова вважають, що синдром емоційного вигорання виникає недостатності показників професійної надійності суб'єкта професійної діяльності, неповноти його психічної регуляції, перевищення у разі впливів стрес-факторів над порогом його стресостійкості. Тривалість такого впливу та якісні характеристики особистісної професійної надійності та працездатності можуть погіршуватися і трансформуватися до рівня особистісних деформацій, щонайперше – професійного вигорання.

Очевидно, що професійна діяльність поліцейських завжди супроводжується власне ризиконебезпечними й екстремальними обставинами. Більшість зарубіжних учених зазначають, що складні обставини роботи поліцейських доволі часто призводять до виникнення ПТСР, невиправданого ступеня агресії, неабиякого внутрішнього потягу до деліквентної поведінки, появи професійної деформації. Зважаючи на деструктивний вплив синдрому емоційного вигоряння, зокрема як на особистість співробітника Національної поліції України, так і на його професійні учини, було ґрунтовно проаналізовано низку наукових праць зарубіжних науковців та практиків щодо вивчення екстремальних і стресових обставин, які поширені в контексті здійснення службових обов'язків поліцейськими США, Великобританії, Німеччини, Цивільної поліції ООН.

Досліджуючи діяльність поліцейських Великобританії, Г. Гудьонсон і Р. Адлам виявили 45 стресових факторів, які трапляються в контексті їхніх професійних обов'язків Учені виявили, що серед домінуючих стресових обставин є: 1) захоплення терористами заручників; 2) звільнення заручників; 3) протистояння озброєному злочинцеві; 4) небезпечна конфронтація з об'єктами професійної діяльності; 5) припинення масових заворушень; 6) невпевненість у підтримці напарника; 7) вчинення дій, котрі знаходяться поза межами правового поля тощо. Американський дослідник Дж. Сьюїл проаналізував практичний досвід роботи поліцейських США і виокремив 144 стрес-чинник, які впливають на їхніх поліцейських. Так, в контексті проведеного дослідження значна кількість американських поліцейських вказали, що до найбільш екстремальних обставин слід віднести: 1) загибель партнера під час виконання професійних завдань; 2) суїцид колеги по службі; 3) застосування зброї на враження; 4) вбивство, вчинене поліцейським; 5) отримання каліцтва чи поранення під час несення служби тощо.

Професійна діяльність співробітника Національної поліції України повсякчас повинна бути у бінарному фокусі уваги: по-перше, внаслідок специфіки наявних обставин в Україні; по-друге, професія поліцейського належить до потенційно небезпечних. Окрім того, професія співробітника поліції передбачає не лише «прискіпливі й емоційно заряджені» процеси міжособистісної взаємодії, а й процеси незавуальованої конфронтації, протиборства волі, прагненням, інтенціям, вчинкам деліквентів. Напевно, тому спеціалісти стверджують, що мало які професії вимагають, аби співробітники щодня стикалися з такою кількістю небезпечних і стресових ситуацій, як працівники поліції.

Діяльності співробітників Національної поліції України притаманний підвищений рівень екстремальності та ризику, і це вимагає повсякчасного концентрування як психічних, так і фізичних ресурсів, приймати вкрай відповідальні рішення за умов браку часу та інформації. Значний ступінь екстремальності, напруженості, постійна небезпека, постійне зосередження – усе це часто спричиняє формування у співробітників поліції відповідного стану емоційної напруги і, як наслідок, психічне і фізичне виснаження, втрату мотиваційної спрямованості, зневіру у професії. *Емоційне вигорання, як результат професійного стресу, має місце власне за тих обставин, коли існуючі адаптаційні ресурси особистості у подоланні стресових ситуацій є перевищеними.* Вчасне діагностування синдрому емоційного вигорання співробітників поліції, запровадження низки превентивних заходів із врахуванням особливості їхньої професійної діяльності допомагає знизити ступінь їх вигорання, попереджувати утворення в них власне синдрому емоційного вигорання, запобігати та протидіяти професійній деформації й покращити якість та ефективність роботи як окремого поліцейського, так і службового колективу зокрема.

Синдром *професійного вигорання поліцейського* є особливим його станом, стресовою реакцією, котра формується унаслідок тривалих у часі хронічних стресорів, які безпосередньо пов'язані з професійними учинами. Водночас прояви цього стану аж ніяк не обмежуються лише професійною сферою, а виявляються у різноманітних аспектах життєдіяльності співробітника поліції. Серйозними проявами професійного вигорання є поведінкові зміни і неготовність до змін у власній поведінці відповідно до ситуаційних вимог.

Співробітників поліції, які є найбільш схильними до професійного вигорання, можна виокремити у чотири групи, а саме:

1. Вкрай швидко «вигорають» поліцейські, котрі є інтровертами, індивідуальні та психологічні властивості яких не відповідають професійним вимогам комунікативних професій, позаяк їм властива скромність і сором'язливість, схильність до нетовариськості та концентрації власне на предметі професійної діяльності, і з огляду на це вони мають здатність акумулювати емоційний дискомфорт.

2. Співробітники поліції, котрі повсякчас відчувають внутрішній конфлікт у зв'язку зі службою.

3. Жінки, які відчувають внутрішні суперечності між службовими обов'язками та сім'єю і тиск у зв'язку з потребою постійно доводити власні професійні спроможності за умов жорсткої конкуренції з поліцейськими-чоловіками.

4. Співробітники поліції, професійна діяльність яких відбувається за умов нестабільності та хронічного остраху втрати посади.

Розвитку синдрому професійного вигорання передує період піднесеної активності, коли працівники поліції занурені у професійну діяльність і байдужіють до особистих потреб, через що невдовзі настає перший прояв професійного вигорання – емоційне виснаження.

Емоційне виснаження є механізмом психологічного захисту, якому притаманна форма цілковитого чи часткового відключення емоцій у відповідь на певні психологічно травмуючі впливи та проявляється відчуттям «пригасання» чи «ослаблення» емоцій.

Емоційне виснаження зазвичай є набутим патерном емоційного, найчастіше професійного поводження, яке виявляється у почутті емоційного перенавантаження й порожнечі, вичерпаності особистого емоційного ресурсу на кшталт професійної деформації, котра, у свою чергу, справляє негативний вплив на психологічне здоров'я співробітників поліції, на реалізацію їх професійних учинів та взаємин із оточуючими.

Розвиток феномену емоційного вигорання проходить у три фази.

Перша фаза – «напруження». Основним фактором, який провокує емоційне вигорання, є стабільний стан тривожної напруги, за якого спостерігається знижений настрій, роздратування, наявність депресивних реакцій, незадоволення самим собою та власним соціальним становищем. Відчуття невдоволеності службовими обов'язками та самим собою породжує високий ступінь напруження у вигляді уболівання, ситуативного чи особистого хвилювання.

Друга фаза – «опір». Цьому етапові характерне захисна поведінка на кшталт «неучасті», бажання уникати впливу емоційних чинників й обмеження особистісної емоційної реакції у відповідь на несуттєві психологічно травмівні впливи. Маніфестується «економія емоцій», що призводить до того, що професійна і службова комунікація стає поверхневою і формальною, а міжособистісна взаємодія в інших сферах буття – вибірковою.

Третя фаза – «виснаження». Їй притаманне яскраво виражене падіння фронтального енергетичного тонусу та ослаблення нервової системи. Очевидним стає зниження рівня настрою й відчуття безнадійності, зростає ступінь тривожності з ознаками дезорганізації психічних учинів, проявляються психосоматичні симптоми.

На формування синдрому професійного вигорання у співробітників поліції суттєво впливають такі чинники: 1) віковий ценз; 2) стать особистості; 3) вислуга років; 4) сімейний та соціальний стан; 5) ставлення до реалізації своїх функцій. Синдрому професійного вигорання притаманна складна архітектоніка, зумовлена низкою симптомів та проявів, які у працівників поліції виявляються іноді по-різному, з урахуванням реальних ситуацій їх професійної, особистісної сфери життєдіяльності.

До основних симптомів, які сигналізують про розвиток синдрому професійного вигорання у співробітників поліції, відносять такі:

– зниження ступеня мотиваційної спрямованості до службової діяльності;

– різке зростання невдоволеності професійними учинами;

– зниження зосередження уваги та зростання кількості помилок під час виконання службових обов'язків;

– легковажне ставлення до особистої безпеки;

– недотримання процедур реалізації професійних завдань;

– незбіжність очікувань;

– недотримання зобов'язань та недодержання установлених термінів у професійній діяльності;

– відшукування виправдань замість прийняття рішень;

– суперечки з колегами по службі;

– хронічна втома;

– дратівливість, сум'яття;

– відсторонення від колег-співробітників та оточуючих.

Наявність лиш одного з перелічених симптомів не є свідченням розвитку синдрому професійного вигорання і вимагає додаткового спостереження за станом і поведінкою поліцейського. Задля того щоб здійснювати корекцію результатів синдрому

професійного вигорання у співробітників поліції, потрібно обмірковувати симптоми цього явища.

На думку Т. Яценко, усі симптоми та елементи, які включає синдром професійного вигорання, умовно розділяються на три групи: 1) психофізіологічні; 2) соціально-психологічні; 3) поведінкові.

До психофізіологічних симптомів Т. Яценко відносить:

– відчуття постійної втоми не лишень увечері, але й зранку, відразу після сну;

– відчуття як емоційного, так і фізичного безсилля;

– зниження рівня сприйняття та реагування щодо перемін зовнішнього середовища;

– загальний ступінь астенізації;

– часті без наявних на те причин головні болі;

– різка втрата ваги чи її різке збільшення;

– цілковите чи часткове безсоння;

– постійно загальмований, сонливий стан і прагнення спати впродовж усього дня.

До соціально-психологічних симптомів Т. Яценко відносить:

– індиферентність, нудьгу, цілковиту пасивність та депресію;

– підвищений рівень роздратування на несуттєві та дріб'язкові ситуації;

– часті появи нервових зривів;

– постійне переживання негативних емоцій, не пов'язаних із зовнішніми обставинами;

– відчуття несвідомого сум'яття та підвищення ступеня тривожності;

– відчуття надмірної відповідальності та страху;

– суцільно негативна установка на життєві та професійні прагнення. До поведінкових симптомів Т. Яценко відносить:

– відчуття, що професійні обов'язки стають дедалі складнішими, а здійснювати їх дедалі важче;

– намагання співробітника поліції суттєво змінити свій службовий режим дня;

– відчуття марності існування та особистого буття, зниження рівня ентузіазму стосовно професійних учинів, байдуже ставлення до результатів власної роботи;

– невиконання основних завдань та концентрування на несуттєвих деталях;

– відсторонення та зростання неадекватної критичності щодо колег по службі;

– зловживання алкогольними напоями й наркотичними засобами, різке збільшення кількості випалених цигарок упродовж дня.

Отож під *емоційним вигоранням працівника Національної поліції України* слід розуміти прояв перенесеного поліцейським стану виснаження (фізичного, психологічного, емоційного), який зумовлений пролонгованою інкорпорацією власне у психологічну травму середнього ступеня напруження.

Феномен емоційного вигорання серед співробітників Національної поліції України є досить поширеним, тому механізм щодо його запобігання мусить мати свою стратегію, якою буде охоплено вектори вирішення поставлених завдань; урахування існуючих неузгодженостей у суспільстві, які викликають утворення цього явища; окреслення основних векторів запобігання цьому феномену у працівників Національної поліції України. Системний підхід стосовно запобігання емоційному вигоранню у поліцейських повинен містити сукупність дій, мета яких полягатиме в удосконаленні чинного законодавства, що врегульовує службову діяльність співробітників поліції, їхню професійну та психологічну підготовку, заходи і організаційного, і управлінського характеру.

Задля запобігання емоційному вигоранню співробітників поліції в більшості іноземних країн продуктивно працює стратегія психологічного супроводження поліцейських, головним завданням якої є формування максимально зручних умов задля реалізації співробітниками поліції їхньої діяльності. Скажімо, в Німеччині ефективно працюють Центральні психологічні служби поліції, на котрі покладено функцію психологічного супроводу професійної діяльності поліцейських, зменшення несприятливого впливу їх на психологічний та емоційний стан поліцейських, навчання технології аутотренінгу та психологічної релаксації. Алгоритм психологічного супроводження співробітників поліції в Іспанії полягає у проведенні індивідуальних та групових психологічних консультацій, мета яких полягає в: наданні практичної підтримки поліцейським, котрі перебували в екстремальних та ризиконебезпечних ситуаціях; проведенні низки заходів психологічного характеру, покликаних запобігати негативним психоемоційним станам, спричиненими дією стрес-факторів; проведенні тренінгів. Задля ефективного психологічного супроводу поліцейських США американськими психологами розроблено та ефективно застосовуються професіональні психопрофілактичні та психокорекційні програми. Основними векторами програм психологічного супроводу співробітників поліції обрано: осмислення уявлень щодо сутності, детермінант явища емоційного вигорання;

навчання застосування на практиці методик «ненасильницького комунікування й фасилітатації»; розвиток практичних навичок щодо особистісної саморегуляції та аутогенного тренування.

У Великобританії, в контексті психологічного супроводу поліцейських, разом із психопрофілактичними й психокорекційними заходами практичні психологи поліції досить часто використовують: когнітивні технології, що спрямовані на раціональну сферу особи співробітника поліції; емоційні технології, які спрямовані власне на витіснення, субституцію та сублімацію наявних негативних емоцій та соматичних відчуттів.

Екстремальний характер діяльності поліцейських служб неминуче породжує значну кількість психотравматичних реакцій у співробітників поліції. Заходи, які сприятимуть превенції емоційного вигорання у поліцейських, слушно згрупувати у два блоки: 1) надання психологічної допомоги на організаційному рівні; 2) надання психологічної допомоги на індивідуальному рівні. Водночас організаційний блок передбачає запровадження практичними психологами Національної поліції України певних заходів, а саме:

1) постійне проведення спостережень за співробітниками поліції задля вчасного виявлення осіб, у яких спостерігаються прояви емоційного вигорання;

2) розроблення та запровадження у практичну діяльність інноваційних психолого-корекційних і превентивних програм, як-от:

- програма передкризового запобігання, що сприятиме своєчасній й ефективній профілактиці ймовірних негативних наслідків індивідуальної чи професійної кризи співробітників поліції;
- програма актуальної профілактики, основною функцією якої є своєчасність та ефективність запобігання негативним наслідкам професійних учинів співробітників поліції.

Надання психологічної підтримки поліцейським на індивідуальному рівні необхідно здійснювати в контексті проведення як групових, так й індивідуальних занять та тренінгів. Групова робота передбачає проведення зі співробітниками поліції тренінгів чи семінарів в таких напрямках: 1) інформаційно-когнітивному (формат мінілекцій), які спрятимуть освіченості стосовно сутності, архітектоніки, рівнів, чинників синдрому емоційного вигорання; 2) діагностичному, який сприятиме навчанню методів своєчасного діагностування синдрому емоційного вигорання; 3) корекційно-розвиваючому, котрий включає методику використання інтерактивного характеру роботи (брейнстормінгу, ділової гри, методів:

дискусії, аналізування й діагностування обставин; проблемного та проєктивного методів; роботи у малих групах). На індивідуальному рівні надання психологічної допомоги передбачає розгляд двох блоків: 1) реальних службових умов; 2) емоційного та фізіологічного стану поліцейського.

6. Синдром професійного вигорання у працівників організації

Поняття «синдром професійного вигорання», «трудоголізм», «синдром білого комірця» позначають три професійні хвороби, що перетинаються між собою, але не є тотожними. Водночас вони мають спільне поле виникнення – вплив професії.

Трудоголізм проявляється в ситуаціях, в яких у людини існують невирішені проблеми і вона повністю, занурюючись у роботу (працює мало не цілодобово), таким чином заміщає їх.

Наявність трудоголізму свідчить про те, що у людини, крім роботи, не існує більше жодних інтересів, в тому числі й особистого життя. Природно, що відсутність рівноваги в житті ні до чого хорошого привести не може. Інший бік трудоголізму полягає в тому, що такий працівник не обов'язково робить більше роботи, ніж інші співробітники. Він лише займає робочий час, але при цьому точність і результативність роботи не тільки не збільшується, але в деяких випадках і знижується. Однією з досить цікавих новацій, запроваджених деякими американськими компаніями, є те, що співробітники, які затримуються після робочого дня, автоматично стають першими кандидатами на звільнення. Мотивування в цьому випадку досить цікаве: фахівець, який затримується після закінчення робочого дня, не працює більше інших, він просто не вміє правильно організувати свій робочий день.

Синдром білого комірця слід розглядати як вид психофізіологічної дисфункції, суть якої криється в тому, що людина знаходиться на межі психофізіологічного зриву – піку психофізіологічної напруженості, що веде до глибинних психофізіологічних змін, і є негативним як для самої особистості, так і для компанії. Це відбувається таким чином: особа перебуває в тривалому психофізіологічному піку, стані, в якому організм працює на межі зриву, понад максимум конкретного ресурсного потенціалу, як фізіологічного, так і психічного. Цей стан може бути корисним і просто необхідним для досягнення будь-яких екстрених завдань. Але варто зазначити, що знаходження в такому стані, що нетипово для організму більше,

ніж три доби поспіль, призводить до незворотних, найчастіше негативних наслідків. Оскільки не відбувається відновлення психофізіологічних ресурсів, то організм починає відшукувати нові для підтримки піку. Все це призводить до негативних наслідків, наприклад, психологічного зриву, хронічного безсоння. Цей перелік негативних наслідків, які безпосередньо позначаються на особистості фахівця, можна продовжувати довго. Зрозуміло, що результатом всього цього є зниження працездатності або ж тотальне блокування можливості її виконання.

Причина, з якої такий прикордонний стан назвали «синдром білого комірця», полягає в тому, що до нього схильні саме працівники офісів. В Америці «білі комірці» – це сленгова назва співробітників офісу, звідси стає зрозумілим сенс цього психофізіологічного розладу.

Назагал *синдром професійного вигорання* можна розглядати як стресову реакцію, що виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності.

З огляду на визначення стресового процесу за Г. Сельє (тобто стадій тривоги, резистентності і виснаження), професійне вигорання можна вважати третьою стадією, для якої характерний стійкий і неконтрольований рівень збудження.

Аналіз роботи сучасних організацій показує, що більшість менеджерів та працівників організацій працюють у доволі неспокійній, емоційно напруженій атмосфері, що вимагає постійної уваги й контролю за діяльністю і взаємодією з людьми. За таких умов стрес спричиняється безліччю стресогенів, які безперервно накопичуються в різних сферах життєдіяльності. Наразі почуття контролю над тим, що відбувається, може мати вирішальне значення. Якщо менеджер або працівник реагує адекватним, адаптивним чином, він успішніше й ефективніше діє та підвищує свою функціональну активність і впевненість, натомість дезадаптивні реакції ведуть по спіралі вниз, до професійного вигорання. Коли вимоги (внутрішні та зовнішні) постійно переважають над ресурсами (внутрішніми й зовнішніми), у людини порушується стан рівноваги. Безперервне або прогресуюче порушення рівноваги неминуче призводить до професійного вигорання.

Побутує сумна тенденція роботодавців і співробітників негайно покладати відповідальність за професійне вигорання на індивіда. Однак значна кількість важливих компонентів стресу притаманна саме професії чи посаді, серед яких професія менеджера займає, на думку вітчизняних психологів (Л. М. Карамушки та ін.), одне з провідних місць.

Термін «професійне вигорання» введено американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергером у 1974 році. Вчений увів це поняття для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги. Це люди, які працюють у системі «людина – людина»: лікарі, юристи, соціальні працівники, психіатри, психологи, вчителі, менеджери тощо.

Дослідження синдрому професійного вигорання розпочалося зі співробітників медичних установ та різних громадських організацій. Ф. Сторлі – професор Школи догляду при Університеті штату Невада проводила дослідження цього феномену на медсестрах, які працюють у кардіології. Вона зробила висновок, що цей синдром є результатом конфронтації з реальністю, коли людський дух виснажується в боротьбі з обставинами, які важко змінити. Як наслідок розвивається професійний аутизм. Необхідна робота виконується, але емоційний внесок, який перетворює завдання на творчу форму, відсутній.

Професор психології Каліфорнійського університету К. Маслач деталізувала це поняття, окресливши його як синдром фізичного та емоційного виснаження, що складається з розвитку негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрати розуміння й співчуття щодо клієнтів. Вона підкреслює, що професійне вигорання – це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а радше емоційне виснаження, що виникає на фоні стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням.

Нині відомо про декілька основних підходів до вивчення синдрому професійного вигорання.

Перший підхід розглядає професійне вигорання як стан фізичного, психічного і передусім емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування. Відповідно, професійне вигорання тлумачиться як синдром хронічної втоми.

Другий підхід трактує професійне вигорання як двовимірну модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження та, по-друге, – з деперсоналізації, тобто погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе.

Але найпоширенішим є третій підхід, який запропонували американські дослідники К. Маслач і С. Джексоп. Вони розглядають синдром професійного вигорання як трикомпонентну систему,

що складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних досягнень.

Г. Робертс класифікує вищенаведені симптоми як: 1) зміни у поведінці; 2) зміни в мисленні; 3) зміни у почуттях; 4) зміни в здоров'ї.

Синдром професійного вигорання, на думку вчених, має досить *складну структуру*, до якої входить багато симптомів, які у кожного менеджера або працівника організації можуть проявлятися по-різному, з урахуванням конкретних обставин його професійної та особистісної життєдіяльності.

Серед симптомів, що виникають першими, є загальне почуття втоми, вороже ставлення до роботи, загальне невизначене відчуття занепокоєння, сприйняття роботи як такої, що постійно ускладнюється та стає менш результативною. При цьому людина може легко розгніватися, дратуватися і почуватися виснаженою, приділяти багато уваги деталям і бути налаштованою надзвичайно негативно до всіх подій. Гнів, що вона відчуває, може призвести до розвитку підозрілості. Працівник також може вважати, що організація хоче його позбутися. Цей стан посилюється відчуттям незалученості, надто якщо раніше менеджер або працівник брав участь у всіх подіях. Окрім того, кожен, хто намагається допомогти, щось порадити, викликає роздратування.

Серйозними проявами цього синдрому є поведінкові зміни і ригідність. Якщо людина зазвичай балакуча й нестримана, вона може стати тихою і відчуженою. Або навпаки, людина, що зазвичай була тихою й стриманою, може стати дуже говіркою, вступати в бесіду з будь-ким. У людини з'являється ригідність мислення, тобто вона закрита до змін, оскільки це вимагає енергії й ризику, які є великою загрозою для вже виснаженої особистості.

Але разом з цим працівник, що відчуває зазначені симптоми, може намагатись подолати ситуацію, уникаючи при цьому співробітників, фізично і мисленнєво дистанціюватись від них, менше комунікувати. Працівник зрештою стає депресивним і починає сприймати ситуацію як безнадійну. Він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію.

На другій стадії професійного вигорання симптоми проявляються регулярніше, мають більш затяжний характер і важче піддаються корекції. Звичайні способи розслаблення тут неефективні. Працівник може почуватися виснаженим після гарного сну і навіть після вихідних. Щоб потурбуватись про себе, йому необхідні додаткові зусилля.

Ознаки й симптоми третьої стадії професійного вигорання є хронічними. Можуть виникати фізичні і психологічні проблеми. Спроби піклуватися про себе, як правило, виявляються неуспішними, а професійна допомога може не давати швидкого полегшення. Тоді працівник починає сумніватися в цінності своєї роботи, професії і життя.

На думку К. Маслач, прояви професійного вигорання можуть мати три стадії. Так, на першій стадії професійного вигорання» особа виснажена емоційно й фізично і може скаржитися на постійний головний біль, застуду тощо. Для другої стадії професійного вигорання характерні дві сукупності симптомів. Наприклад, у людини може розвинутися негативне, цинічне і знеособлене ставлення до людей, з якими вона працює (до колег і клієнтів), чи, навпаки, можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які з'являються до працівників або клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, вона заглиблюється в себе, виконує тільки мінімальну кількість роботи і ні з ким не спілкується. В особи можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп.

Заключна стадія – повне професійне вигорання – трапляється, як вважає К. Маслач, не часто, проте характеризується повною відразою до всього на світі, тобто людина ображена на самого себе і на все людство.

На перших двох стадіях синдрому професійного вигорання особа може відновитися, але щоб повернутися до нормального життя, потрібно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію. К. Маслач наголошує, що людина, яка повністю «вигоріла», ймовірно, не зміниться, але для того щоб остаточно стверджувати це, необхідні додаткові дослідження.

Одним із найбільш системних і комплексних прийомів розгляду аналізу синдрому професійного вигорання є підхід вченого В. В. Бойка, який розробив власну класифікацію симптомів, що супроводжують різні компоненти професійного вигорання.

В. В. Бойко характеризує компоненти вказаного синдрому так:

1. Перший компонент «напруження» характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликаної власною професійною діяльністю.

Він проявляється в таких симптомах, як:

– переживання психотравмуючих обставин (людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі);

– незадоволеність собою (незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як фахівцем);

– «загнаність у кут» (відчуття безвихідності ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі);

– тривога й депресія (розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої).

2. Другий компонент – «резистенцію» – автор описує як надмірне емоційне виснаження, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою. На цій основі будь-яке емоційне залучення до професійних справ і комунікацій викликає в неї відчуття надмірної перевтоми.

Це виявляється в таких симптомах, як:

– неадекватне вибіркове емоційне реагування (неконтрольований вплив настрою на професійні стосунки);

– емоційно-моральна дезорієнтація (розвиток байдужості у професійних стосунках);

– розширення сфери економії емоцій (емоційна замкненість, відчуження, бажання припинити будь-які комунікації);

– редукція професійних обов'язків («згортання» професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витрачати на виконання професійних обов'язків).

3. Третій компонент – «виснаження» – характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися з робочих питань, розвитком психосоматичних порушень.

Тут проявляються такі симптоми, як:

– емоційний дефіцит (розвиток емоційної нечуттєвості на тлі перевиснаження, мінімізація емоційного внеску в роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків);

– емоційне відчуження (створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях);

– особистісне відчуження (деперсоналізація), тобто порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися при виконанні професійних обов'язків, і до професійної діяльності взагалі;

– психосоматичні та психовегетативні порушення, зокрема погіршення фізичного самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних порушень, як розлади сну, головний біль, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

7. Стиль долаючої поведінки як адаптаційний потенціал самосвідомості особистості

Професійна діяльність особистості іноді пов'язана з дією стресфакторів підвищеного рівня інтенсивності та несе у собі безпосередній ризик життю та здоров'ю в контексті виконання професійного обов'язку. Вони потребують здійснення як вольових, комунікативних, так і інтелектуальних якостей і водночас різносторонніх професійних умінь, знань, навичок задля реалізації відповідальних завдань, організації професійної діяльності, виконання нагляду за дотриманням задекларованих вимог організації тощо. Тож актуальним видається розгляд професійної самосвідомості в контексті різних стилів долаючої поведінки.

Коли особистість потрапляє у не знайому їй ситуацію, у неї зазвичай виникає відчуття певного дискомфорту. Коли вона опановує це відчуття, їй легше адаптуватися до нових обставин, долати перешкоди.

Аналізуючи реакції людини, Г. Сельє виокремив таке поняття, як «загальний адаптаційний синдром». Г. Сельє зі загальним адаптаційним синдромом асоціював усі нехарактерні переміни всередині організму, а саме фізичні й органічні.

Нині стрес тлумачиться як специфічний функціональний стан, заразом як психофізіологічне реагування організму на вплив навколишнього середовища, що виходить за рамки адаптивної норми. Р. Лазарус, продовжуючи розвивати теорію Г. Сельє, розвинув власну «теорію про стрес», запропонувавши у 1966 році «когнітивну теорію стресу», сутність якої полягає в тому, що в основі взаємодії навколишнього середовища й особистості містяться «первинні» і «вторинні» когнітивні оцінки обставин. Для особистості, котра потрапила у стресову ситуацію, спершу ситуація несе загрозу, а після цього, залежно від рівня загрози, окреслюється тип подолання стресу чи копінг-стратегії поведінки. Уперше поняття «копінг-стратегія» запровадив Л. Мерфі у 1962 році, в контексті аналізу подолання дітьми кризових подій. Л. Мерфі розумів під «копінг» спробу утворення нових обставин. Він зазначав, що вона може бути загрозливою, небезпечною, чи радісною та сприятливою, тобто можливість особистості вирішити певну проблему. З одного боку, вона напевно є природною поведінкою (рефлексом, інстинктом), а з іншого – надбаною (умінням володіти собою, стриманістю). Л. Мерфі вже на первинному етапі вивчення копінгу звернув увагу на те, що існує взаємозв'язок індивідуально-типологічних особливостей особистості з її попереднім досвідом

подолання стресових ситуацій, а також виокремив дві складові «копінг-механізму», а саме когнітивну та поведінкову.

Поширені підходи аналізу «копінг-поведінки» поділяються, на думку К. Меннінгера, на «орієнтовану теорію», в контексті якої «копінг» позиціонується як механізм індивідуума, котрий намагається звільнитися від наявної внутрішньої напруги. К. Меннінгер проаналізував копінг-механізми і продіагностував найбільші та найменші «патологічні копінг-механізми», які притаманні особистості. А. Фрейд і Д. Вайлант досліджували «копінг» у контексті «его-орієнтованої» теорії. В основі розвідок А. Фрейд і Д. Вайланта – захисні механізми психіки.

Відповідно до «теорії рис», «копінг» позиціонується як сукупність особистісних властивостей, які є детермінантами для певного реагування особистості на конкретну стресову ситуацію. Р. Лазарус вважав, що «копінг» формується залежно від ситуації та від особистості, котра на цю ситуацію рефлексує певним чином. Найширше розуміння «копінг-стратегій» має власне концепція Р. Лазаруса, який під «копінгом» розумів напрацьовані особистістю методи психологічного захисту, що формують поведінку особистості за певних умов. Р. Лазарус вважав, що «копінг-стратегії» створюються особистістю в умовах власне певних психотравмівних обставин. Нині ж «копінгом» вважають змінний процес, стійкі патерни якого надають певного резонансу і характеру поведінці. Особливості вибору поведінки при копінг-стратегіях пов'язані з такими факторами, як: «Я-концепція», оскільки особистість обиратиме саме ті стратегії поведінки, які найкраще асоціюються з певним самоставленням особистості до поведінки, що є прийнятною для її соціального становища, матеріального рівня, моральних й вольових властивостей, фізичного потенціалу; локус контролю, а також певні «копінг-стратегії», що позиціонуються як інтернальні, котрі осмислюють певні засоби взаємодії з наявною проблемою та методи їх вирішення, і певні екстернальні, тобто методи дистанціювання від існуючих проблем, методи уникнення наявних обставин; емпатія, а заразом застосування у стратегіях поведінки рішень, які ймовірно негативно або позитивно справляють вплив на інших осіб; умови, в яких опинилася особа в контексті стресової ситуації, та обрання стратегій поведінки в рамках цих обставин. До «копінг-ресурсів», які допомагають впоратися з дією стресогенних ситуацій, відносяться наявні ресурси особистості: «Я-концепція»; інтернальний локус контролю; можливості пізнавальної сфери та афіліації; емпатія; ставлення особистості

до навколишнього світу, моральність, ціннісна мотиваційна архітектоніка особи, а також ресурси соціального оточення, в якому живе особистість, а так само її вміння віднаходити, приймати й надавати іншим підтримку. «Інтернальний локус контролю», чи уміння здійснювати контроль за власним життям і нести за нього відповідальність, є власне особистим ресурсом, на основі котрого формується адаптаційна поведінка. Саме від репрезентованого ресурсу багато у чому залежить обрання одного з варіантів адаптації до соціального оточення та життєвий модус особистості.

Р. Лазарус і С. Фолкман виокремили вісім копінг-стратегій, а саме:

– здійснення планування розв'язання наявної проблеми, докладення певних зусиль у контексті зміни обставин, які позиціонують у собі: дослідження задля вирішення існуючої проблеми, створення чіткого плану дій;

– «конфронтуючий копінг» – реалізування активних зусиль задля переміни обставин, певний рівень агресивності і прагнення до ризику;

– сприйняття відповідальності – визнання власної ролі щодо виник- нення проблеми і прийняття певного рішення, яке впливатиме на наявну проблему;

– самоконтроль, який розкривається власне у вольовому регулюванні власних переживань і дій, усвідомлення впливу, який обставина спричиняє особистості;

– позитивне переоцінювання, відповідно до якого особистість нама- гається шукати певні переваги власне у стресових обставинах, що зумовлюється позитивним світосприйняттям;

– пошук суспільної підтримки, звертання по допомогу до близьких та оточуючих, пошук поради;

– дистанціювання, яке виявляється у когнітивних намаганнях зменшити значущість обставин, перенесення її на задній план, зміна особистого фокусу на інші ситуації;

– уникнення та втеча від існуючої проблеми, притаманні для ескапізму, схиляють до адиктивних звичок.

Наведені копінг-стратегії, своєю чергою, Р. Лазарус і С. Фолкман поділили на чотири групи.

До першої групи належать: планування процесу вирішення наявної проблеми, конфронтація, сприйняття власної відповідальності. Зазначені стратегії об'єднують процес активного включення особистості до обставин, вона вчиняє низку дій задля їхнього вирішення.

До другої групи належать: стратегії самоконтролю й позитивного переоцінювання. Зазначені копінг-стратегії допомагають особистості контролювати свій стан, вирішувати наявну проблему шляхом зміни психологічного ставлення, когнітивно переформатовувати ситуацію на ту, яка для неї буде найбільш прийнятною.

До третьої групи належать: дистанціювання й уникнення. Ці стратегії поєднують відхід особистості від наявної ситуації, її відмову від змінювання ситуації або власного становища, що характерно саме для зовнішнього локусу контролю.

До четвертої групи відносять: стратегію пошуку суспільної підтримки. Така стратегія не надає змоги особі самостійно вирішувати існуючі проблеми, але й не змушує її уникати наявної ситуації. Особа постійно прагне знайти оточення, яке буде придатне розділити з нею відповідальність і зменшити вплив стресової ситуації.

Р. Лазарус вважав, що копінг-поведінка є комплексним процесом; люди вдаються до тих чи інших стратегій набагато частіше, зокрема в контексті будь-яких екстремальних умов. Під час стресових обставин люди застосовують значну чисельність копінгових механізмів, позаяк власне копінг є арбітром емоцій, а певні емоції взаємопов'язані з тими чи іншими стратегіями подолання.

Р. Моос й Д. Шеффер виокремили три стратегії копінг-поведінки. До першої стратегії віднесли: фокусування на поведінці, а саме з'ясування для себе суті ситуації. До другої стратегії віднесли: концентрацію на наявній проблемі і прийняття необхідних рішень задля опанування ситуацією. До третьої стратегії – концентрування власне на емоціях, завдяки яким індивід керує своїми відчуттями і підтримує свій рівень емоційної рівноваги.

Основне припущення зазначеної моделі, запропонованої Е. Девоном, полягає в тому, що власні та довколишні стресори й ресурси, життєві кризи та зміни, які переживає особистість, а також когнітивне оцінювання й відповіді щодо подолання повсякчас взаємодіють і зумовлюють стан здоров'я і самопочуття особи. Модель, запропонована Е. Девоном, містить п'ять складових, які характеризуються двонаправленими векторами та є обопільно інтерактивними. Перша складова позиціонує особисту систему, що складається з особистісних стресових чинників та ресурсів. Суспільна думка, стан фізичного здоров'я і фінансові чинники є частинами другої складової, тобто контекстуальними стресорами і ресурсами. До третьої складової Е. Девон відніс життєві ситуації та кризи, які включають процеси розлучення і травми. Кінцевий результат окреслює стан здоров'я і благополуччя людини. Копінг-стратегії і копінг-ресурси

відіграють велику роль у пом'якшенні впливу стрес-факторів на особистість і є четвертою складовою моделі Е. Девона. П'ята складова охоплює пов'язаний зі здоров'ям наслідок стресу та його подолання, що включає як позитивний, так і негативний вплив.

С. Перін й Дж. Шулер запропонували здійснювати класифікацію за такими стратегіями:

1) зміни модусу бачення наявної проблеми;

2) зміни проблеми;

3) управління емоційним дистресом.

Власне С. Перін й Дж. Шулер уперше застосували «метод інтерв'ю». В такий спосіб вони здійснили діагностування відповідей, які змінюють ситуацію, а саме:

1) відповіді, що змінюють суб'єктивне розуміння ситуації;

2) відповіді, націлені на контролювання негативного відчуття.

Е. Фрайденберг й Р. Льюїс аналізували процес діагностики підліткових копінг-стратегій. Відповідно до їхніх досліджень, підґрунтям копінг-поведінки є:

1) ефективна копінг-поведінка, тобто переоцінка обставини, орієнтування на досягнення, віра у краще майбутнє;

2) соціальне копінг-поведінка, тобто звернення до оточуючення задля пошуку належної підтримки;

3) неефективна копінг-поведінка, тобто ігнорування, тривожність, відмова від зусиль, уникнення.

З погляду «его», копінг є найбільше бездоганним процесом Его, у такий спосіб це утворює найвищий ступінь розвитку людини. Захисний механізм, який на противагу копінгу не є особистісно-регульованим, засвідчує наявний невротичний розвиток особистості. Науковці – прихильники психоаналітичної теорії вважали, що копінг і захисні механізми власне – «Я» зорганізовані ієрархічно. Так, на думку К. Меннінгера, «регресія» є найбільш низьким чи «психотичним ступенем». Н. Хаан застосовує такі поняття, як «фрагментація» та «розпад особистості».

Апріорі захисні механізми особи постійно спрямовані на зниження рівня психологічного дискомфорту від підсвідомих імпульсів. Захисні механізми спрямовані на зменшення впливу об'єктивних ситуацій, які є травмівними для особистості. З. Фрейд захисними механізмами вважав процеси, які виконують функцію з адаптації до внутрішніх хвилювань. Захисні механізми здебільшого здійснюють захист «Я»–концепції особистості, блокують інформацію, яка здатна зруйнувати уяву особистості про саму себе.

Захисні механізми мають за мету організувати тимчасове психологічне благополуччя задля реального розв'язання наявної проблеми. Водночас захисні механізми подекуди провокують дезадаптацію, дезорганізують людину через значну інтенсивність проявів.

Копінг-стратегії відрізняються від власне захисних механізмів здебільшого свідомою регуляцією. Так, копінг є добровільним застосуванням тієї чи іншої стратегії дій, те чи інше вирішення наявної проблеми, водночас є захисним механізмом, який підсвідомо узалежнює від проблеми, тож особистість нібито стає заручником особистого сприйняття. Деякі вчені інтерпретують копінг як контрольовану особою модифікацію психологічного захисту, що переводить підсвідомі імпульси у свідоме русло.

Низка дослідників виступають проти об'єднання захисних механізмів і копінгу в одну групу, позаяк копінг може бути як свідомим, так і несвідомим, натомість захисний механізм лише за деяких обставин може позиціонуватися як копінг.

З. Фрейд вважав, що існують два варіанти засобів, як упоратися з тривогою, перший криється у взаємодії з нею, другий – дозволити підсвідомості змінити сприйняття людини, і це більш пасивний спосіб. У цьому випадку слушно провести певну паралель із теорією Р. Лазаруса, відповідно до якої основний поділ копінгів відбувається з орієнтацією на наявну проблему та емоції, або суб'єктно-орієнтований.

З аналізу основних положень З. Фрейда стосовно захисних механізмів випливає, що це є природна архітектоніка захисту «Его». Тимчасом А. Фрейд вважала, що захисні механізми є продуктом розвитку і навчання, адже є індивідуальними та характеризують рівень адаптованості особи. Отож, враховуючи інтерпретацію А. Фрейд, доречно провести певну паралель поміж копінг-стратегіями і захисними механізмами.

А. Фрейд поділила всі захисні механізми на такі групи: перцептивні, інтелектуальні та рухомі на автоматизмі. Загалом вона виокремила п'ятнадцять захисних механізмів, зокрема витіснення, регресію, формування реакції, ізоляцію, знищення, проєкцію, інтроєкцію, боротьбу «Я» зі самим собою, перетворення, сублімацію тощо.

Дж. Вейлант також досліджував механізми захисту та здійснював їх систематизацію. Захисні механізми він називав «інтрофізичними засобами адаптації». На його думку, захисні механізми не є цілковито патологічними, їх можна важати більшою мірою здоровими.

Репрезентантка «Его»–орієнтованого напрямку Н. Хаан виокремила три модальності власне «Его»–процесу, до яких віднесла копінг,

захист, фрагментацію. Н. Хаан зазначала, що «копінгу» характерні наявність мети та вибору і він завжди коригується особистістю, є залежним від її самовираження та орієнтований на логіку.

«Захисту» притаманні ригідність і викривлення сприйняття дійсності суб'єктом. «Фрагментації» властиві автоматизм, афективна та ірраціональна вираженість.

Н. Хаан у своїх наукових дослідженнях виокремила чотири завдання «Его»-механізмів, а саме:

– когнітивне, до якого належать відбір, ідентифікація, символізація сенсу;

– рефлексивне сприйняття, до якого належать відстрочені реакції, сенситивність, реверсія;

– концентрація уваги та селективності свідомості;

– регулювання афективних імпульсів, до яких відносять диверсифікацію, трансформацію, обмеження.

Н. Хаан вважала, що всі ці завдання «Его»–механізмів є характерними для модальностей власне «Его»–процесу. Найвищим ступенем

«Его»–механізмів є саме «копінг», який є «нормальною модальністю», спрямованим на вирішення тієї чи іншої проблеми, не спотворює логіку наявних подій Особистість застосовує «копінг», оцінюючи власні зацікавлення, й людина самостійно бере участь у прийнятті рішення і є цілковито вільною у його звершенні, позаяк «копінг» відкриває доступ до застосування найбільш влучних рішень. «Захисні механізми», на думку Н. Хаан, є пасивними стратегіями, що не мають на меті зміну обставин, а спрямовані лише на зняття напруги. «Фрагментація», як зазначає Н. Хаан, є найнижчим ступенем і виявляється в уникненні участі людини.

Вплив «локус контролю» власне на «копінг-стратегії» найбільш досліджено у «теорії безпорадності». Так, особистість, котра перебуває під впливом установок, не в стані перемінити власні обставини, змінити «екстернальний локус контролю», що створює соматичний захисний механізм, який покликаний захищати особу від руйнування та водночас формує дезадаптивний тип поведінки. Відповідно до теорії Р. Лазаруса, зазначене явище можна розглядати як емоційноцентровану тенденцію у подоланні стресу: в такий спосіб особистість прагне не подолати ту чи іншу проблему, а уникнути її. Н. Хаан вважала, що особистість зостається на рівні «захисного механізму» і не переступає на рівень «копінгу», щоб не втратити контролю над власним підсвідомим.

Т. Дучимінська вважає, що вивченою безпорадністю слід вважати стійку емоційну характеристику особистості, екцес мотивації,

яка утворилася внаслідок впливу не підконтрольних суб'єкту обставин та проявляється у комплексі жертви ситуації. На думку науковиці, поширеними є три чинники утворення вивченої безпорадності, а саме: досвід пережиття не підконтрольної суб'єктом ситуації; досвід спостереження за безпорадними людьми; відсутність самостійності в дитинстві.

Вивченій безпорадності властивий мотиваційний, емоційний та когнітивний дефіцит, де мотиваційний дефіцит виявляється в суб'єктивному відчутті неможливості змінити ситуацію, емоційний – у низькій самооцінці та зниженому, ба навіть депресивному настрої.

Екстернальній особистості зазвичай не притаманні обов'язкові характеристики «вивченої безпорадності» і стану жертви, але такі особи є найбільш наближеними до описаного стану і легко набувають вивченої безпорадності, яка власне є крайнім рівнем вияву ознак екстернальності.

Водночас, на думку Р. Лазаруса, особистості, яким притаманна виражена інтернальність, використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, тому вони не мають значних міжособистісних конфліктів і керують власним життям, а їхні дії продиктовані особистими вольовими якостями. Відповідно до теорії Н. Хаан, вказана особистість позиціонується як така, що перебуває на найвищому ступені розвитку «Его»-механізмів.

Апріорі співробітники Національної поліції України повсякчасно зіштовхуються зі стресовими та ризиконебезпечними й екстремальними ситуаціями, які створюють підґрунтя для складних життєвих обставин: комплікації, протидій, перепон, невдач під час реалізації будь-якого завдання; обставин «публічного поводження», оцінювання та критики, конфліктів, утисків тощо. Врешті-решт, вони посилюють суперечності у професійній діяльності, сімейних стосунках, міжособистісних взаєминах та в інших сферах життя поліцейського. Потреба реалізації професійних учинів у своєрідних умовах, під постійною дією стрес-факторів, висуває своєрідні вимоги до психологічних якостей і хисту поліцейського, які є необхідними для того, щоб уміти адаптовуватися до змін у житті з найменшими для нього втратами. Важливе значення в цьому належить процесам, спрямованим на подолання стресового стану, – копінг-поведінці. Нині проблема психологічної адаптації співробітників Національної поліції України до стресу є вкрай актуальною, бо від результату її вирішення прямо пропорційно залежить результативність діяльності поліцейських. Оцінка та створення конструктивної копінг-поведінки

належить до найбільш пріоритетних завдань психологічного супроводу поліцейської діяльності.

Необхідно зауважити, що копінг-стратегії індивідуума є змінними впродовж усього життя. Слушною є думка М. Дідух, котра зазначає, що позитивною є динаміка власне конструктивних моделей поведінки. В контексті наукового дослідження М. Дідух висновує, що одним із засобів забезпечення продуктивної професійної діяльності поліцейського у контексті психологічно напружених обставин є саме конструктивна копінг-поведінка. Основними копінг-стратегіями поведінки поліцейського є підтримання активного й просоціального поводження, що слугує створенню належного підходу і віднайденню позитивних шляхів для подолання нелегких життєвих ситуацій у контексті співпраці, переусвідомленню особистого ставлення до оточуючих людей, розширенню активностей та особистого потенціалу, а відтак – культивуванню особистісного внутрішнього ресурсу. Продуктивність обраної тієї чи іншої копінг-стратегії прямо пропорційно залежить не лише від наявної ситуації загалом, а й від індивідуально-типологічних якостей особистості співробітника Національної поліції України та його можливих ресурсів. Копінг-стратегії поведінки є вкрай важливими не тільки для самого працівника поліції, а й для всього підрозділу, оскільки використання конструктивних методів сприяє згуртованості колективу, поліпшенню взаємин, взаємодопомозі та взаємодовірі. Заразом слід підкреслити, що у ретроспективі копінг-стратегії здатні призводити до маніпулятивних дій, зниження рівня стресостійкості та загалом негативно впливати на здоров'я поліцейських. Тому вкрай необхідним є навчання персоналу підтримувати активний «копінг», орієнтований на вирішення власне проблемних обставин, позаяк конструктивні «копінг-стратегії» поведінки допомагають співробітнику поліції підвищувати рівень задоволеності життям, розширяти особисту зону комфорту, оцінювати стресові обставини як можливості здобуття професійного та життєвого досвіду, нівелювати відчуття власної безпорадності, а саму небезпеку сприймати як виклик і шанс для самореалізації.

До основних факторів, які забезпечують конструктивну копінг-пове- дінку співробітників Національної поліції України в контексті здійснення їх професійної діяльності, відносять:

– присутність зовнішніх та внутрішніх копінг-ресурсів, які є достатніми задля подолання дії стрес-чинників й адаптації до навколишнього середовища під час застосування конструктивних копінг-стратегій (ствердна «Я-концепція», позитивна перцепція

соціального сприяння, емпатія, інтернальний локус контролю, афіліація тощо);

– прагнення до активної копінг-поведінки, спрямованої на саме джерело стресу задля його подолання та усунення;

– пріоритет мотивації досягнення успіху в процесі подолання та усунення стресу і психосоціальних квестій над мотивацією, спрямованою на уникнення невдач;

– застосування копінг-стратегій, які є відповідними віку й наявному досвіду і спрямовані на активне вирішення складних життєвих обставин або зміну свого ставлення до них.

8. Розвиток психологічної ресурсності під час проходження служби в Національній поліції України

Сучасна система морального та психологічного супроводу професійної діяльності співробітників Національної поліції України спирається на гіпотезу, яка полягає в тому, що і практичні співробітники, і репрезентанти цивільного персоналу НП України володіють належними й відновлюваними потенціями (ресурсами) для продуктивної реалізації власних професійних функцій за будь-яких умов.

Зазначений підхід певною мірою є слушною, але дещо необґрунтованою та категоричною позицією, оскільки «ресурс» вперше формується уже на початковій стадії проведення професійного відбору претендентів на заміщення вакантних посад на службу до Національної поліції України та їх професійного психологічного діагностування, згодом підтверджується отриманими результатами проведеного психологічного тестування і висновками спостереження в процесі початкової професійної підготовки, навчання у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, далі – на початкових етапах проходження служби в Національній поліції України при наявності постійного контролю з боку наставників і безпосередніх керівників, а так само в рамках заходів у частині психологічної, індивідуальної, виховної роботи з персоналом.

Водночас питання про те, наскільки ресурсною є власне поведінка та професійна діяльність поліцейських, залишається неоднозначним, позаяк ситуації стосовно психологічного контролю щодо стану моральної та психологічної готовності співробітників і ступеня надійності їхньої професійної діяльності мають для працівників очевидний стресогенний характер, адже зазначені заходи самі по собі вимагають задіяння того чи іншого ресурсного стану

особистості. Ці ресурси є «каталізатором» енергії для її когнітивного та емоційного самовираження, яке проявляється як у контрольованих, так і в інших формах активності.

Про серйозність проблеми з психологічними ресурсами у щоденній професійній діяльності поліцейських свідчить високий відсоток фактів їхнього психологічного та професійного вигорання, які встановлюються в контексті здійснюваних наукових досліджень та ґрунтовного аналізу встановлених фактів порушення окремими співробітниками задекларованих вимог щодо дотримання законності й службової дисципліни.

Власне ресурси виступають підґрунтям мобілізації потенціалу особистості співробітника в контексті зміни як оперативної, так і службової ситуації, в ході несення служби за умов, які вимагають підвищеного ступеня уваги, в ризиконебезпечних та екстремальних ситуаціях. Опора на психологічні ресурси дає можливість співробітнику вкрай легко переходити зі становища морально-психологічної спроможності вирішення професійних завдань у стан підвищеної готовності. Наявність та постійне «підкріплення» ресурсів утім є абсолютним чинником надійності службової діяльності співробітників поліції.

Звісно, що службова діяльність співробітників Національної поліції України відноситься до складних професій, які ставлять високий рівень вимог і до психологічних, і до психофізіологічних їх властивостей. Вкрай важливими у контексті професійного становлення для майбутніх співробітників Національної поліції України є теоретичні знання та практичні вміння, яких вони набувають у процесі вишколу в закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Тимчасом виняткову роль у контексті професійного становлення поліцейських відіграють і особистісні якості та наявність внутрішнього ресурсу.

Реалізація власних професійних завдань у співробітників Національної поліції України завжди пов'язується зі значним ступенем нервового та психічного навантаження. Тому найважливішим є особистісний потенціал працівників, їхнє вміння використовувати власні ресурси.

Дослідження феномену психологічної ресурсності як інтегрального утворення в наукових розвідках, на жаль, недостатньо висвітлено. Здійснювався аналіз лиш окремих ознак особистості поліцейських, що є складовими психологічної ресурсності, а саме: 1) мотивація професійної діяльності; 2) саморегуляція; 3) властивості

когнітивної сфери; 4) емоційне та професійне вигорання; 5) феномен професійної деформації.

Професійні дії співробітників поліції вирізняються цілісною структурою індивідуальних компонентів, серед яких домінантним є саме регулятивний компонент, а субдомінантами – когнітивний, комунікативний, професійний. Важливими засадами ефективної та результативної діяльності органів правопорядку є заінтересованість усього персоналу в підвищенні продуктивності та якості роботи. Слушною є думка Л. Перлін та К. Скудер, що ресурсність є необхідним аспектом трудової мотивації.

Професійна мотивація співробітників поліції полягає у їх прагненні задовольняти власні потреби через професійну діяльність, реалізувати правоохоронні та правозабезпечувальні функції та завдання. Система мотивації характеризує комплекс пов'язаних між собою заходів, що стимулюють як окремого співробітника, так і колектив, зокрема, для досягнення особистих та спільних завдань структурного підрозділу.

Службова діяльність співробітників Національної поліції України належить до «складних» професій. Напруженість пов'язана зі значними фізичними та психологічними навантаженнями, які постійно відчуває співробітник поліції, з огляду на високий рівень ризиконебезпечності та екстремальності його діяльності, з учинами, які здебільшого здійснюються за умов конфліктних ситуацій, впливу різноманітних стресових факторів, ненормованого робочого дня, присутності негативного емоційного фону професійної діяльності, бо поліцейському доводиться зіштовхуватися з виявами людського горя, різними складними аспектами його професійної діяльності. Отож поліцейським слід постійно бути готовими до дії стресфакторів, і саме ресурсність контролю за власним психоемоційним станом може їм допомогти у цьому.

Розвиток психологічної ресурсності у співробітників Національної поліції України є важливим чинником поліпшення їхньої продуктивності та здатності на належному рівні реалізовувати свої професійні функції. Психологічна ресурсність охоплює найрізноманітніші психологічні чинники, які, зокрема, допомагають поліцейським протистояти стресовим ситуаціям, підтримувати психологічний баланс, приймати розумні рішення й ефективно взаємодіяти з громадою.

Мотиваційну сферу як підструктуру індивідуальності становлять не тільки актуальні запити, а й актуальні мотиви, скажімо, стійкі приховані мотиваційні утворення (цілеспрямованість особи, зацікавлення, мотиваційні директиви, прагнення), які низка

вчених називає потенційними мотивами; вони є особистісними ресурсами людини. Отже, мотиваційна сфера особистості – це глибинна структура, в якій реальні мотиви як нетривалі функціональні вияви з'являються лише епізодично, повсякчас змінюючи один одного. Щодо дослідження саморегуляції як складника особистісного ресурсу, то процес здійснення саморегуляції наявних психічних станів у професійній діяльності співробітників поліції базується на механізмах рефлексії, концентрації уваги, регуляції дихання та м'язового тонусу, самонавіювання та самопрограмування.

Апріорі професійній діяльності співробітників Національної поліції України притаманна своя специфіка, яка висуває набагато вищі вимоги не лише до професійної підготовки поліцейських, а й до особистісних якостей і характеру поведінки та взаємодії, особливостей реагування на обставини, що складаються. Своєрідність умов виражається у складності наявної оперативної ситуації, в існуючих проблемах соціальної сфери, раптових та неочікуваних змінах в умовах служби, що пов'язані з елементами невизначеності чи швидкою переміною обставин, у психологічних та фізичних перевантаженнях, стосунках із деліквентами, у підвищеній відповідальності за власні дії, у браку повноцінного відпочинку, в ненадійності засобів особистого захисту. Усі ці чинники сприяють підвищенню психофізіологічної «ціни» професійної діяльності, позначаються на психічному стані співробітників, що так само може провокувати цілий спектр негативних соціальних та психологічних явищ, а саме: зростання плинності кадрів, знменшення задоволеності діяльністю, зниження рівня соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток професійної деформації працівників.

Співробітники поліції несуть відповідальність за законність прийнятих рішень, тому їм є вкрай важливо здійснювати чіткий самоконтроль, володіти високим ступенем самовладання та здатністю приймати самостійні рішення, вміти керувати власною поведінкою та емоціями.

Перебування поліцейських часто в ризикових, а подекуди й небезпечних для життя обставинах потребує від них уміння володіти собою, швидко оцінювати складність обставин та приймати адекватні до наявної ситуації рішення, що, у свою чергу, слугуватиме продуктивності здійснюваних ними завдань та зменшенню кількості надзвичайних інцидентів та зривів у професійній діяльності. Тому для поліцейських є важливими власне їх особистісні ресурси, що здатні сприяти їхньому професійному розвитку й адаптувати як психічний, так і психофізіологічний стан.

Потреба у подоланні небезпечних обставин, усунення існуючих перешкод, що трапляються на професійному шляху поліцейського, спричиняє появу в них різноманітних емоційних реакцій, які вимагають постійного нервового напруження та активної інтелектуальної діяльності, коригування власних цілей, приховування реальних соціальних функцій. Таку можливість надають власне когнітивні ресурси співробітників поліції.

Учені, котрі досліджували проблеми професіогенезу особистості, переконані, що становлення особистісної спроможності фахівців до провадження професійної діяльності відбувається внаслідок рефлексії ними особистісно важливих якостей та професійної компетентності.

Тому, задля сприяння виробленню у поліцейських особистої готовності до здійснення службових обов'язків, слід скеровувати їхню рефлексію на особисті професійно важливі індивідуальні якості. Одним із прийомів цілеспрямовування зазначеної рефлексії є власне завдання з індивідуального саморозвитку, суть яких стосується власних ресурсів особи поліцейського. Наслідками рефлексії саморозвитку професійних властивостей є формування у них особистого досвіду, підґрунтям якого є актуалізовані ресурси.

І. Клименко,в контексті розроблення програми психологічного супроводження професійної підготовки співробітників поліції встановив своєрідність стресостійкості та ресурсності курсантів закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Проактивна долаюча поведінка, на думку І. Клименка, є багатовимірним утворенням, що містить у собі сукупність типів копінг-поведінки, а саме: цілепокладання і проактивну саморегуляцію з досягнення поставлених цілей, а також формування і накопичення ресурсів. Прерогативою проактивного копінгу є власне маніфестування стресорів на початковій стадії, що, у свою чергу, спричинює менші втрати ресурсів для протиборства. Відтак ресурси залишаються доступними для реалізації інших видів діяльності. Засвоєння курсантами під час навчання методики проактивної копінг-поведінки сприяє позитивному оцінюванню подій, котрі відбуваються, дає можливість акумулювати власні ресурси та перешкоджати їх утраті. Власне проактивній долаючій поведінці характерні заходи з формування загальних особистісних ресурсів, якіі слугують досягненню поставленої мети, особистісно-професійному зростанню майбутніх поліцейських.

Найбільш вагомим предиктором розвитку готовності майбутніх поліцейських до інновацій є їхня здатність обирати такі активні просоціальні копінг-стратегії, як: 1) асертивні дії; 2) вступ до соціального

контакту; 3) складова життєстійкості «залучення»; 4) складові толерантності до невизначеності; 5) складність; 6) новизна.

Поміркований вплив на розвиток інноваційної готовності чинять такі складові життєстійкості: 1) прийняття ризику; 2) схильність до копінг-стратегії «імпульсивні дії»; 3) складова толерантності до невизначеності «нерозв'язність».

Неістотний вплив на розвиток інноваційної готовності мають такі складові життєстійкості: 1) контроль та відмова від копінг-стратегій «уникнення»; 2) непрямі дії; 3) асоціальні дії; 4) агресивні дії. В межах проведеного А. Большаковою регресійного аналізу було встановлено, що особисті ресурси в контексті подолання складних обставин, до яких відносяться складові життєстійкості, толерантного ставлення до невизначеності, копінг-стратегії, є важливими предикторами розвитку інноваційного прагнення майбутніх поліцейських.

У низці наукових розвідок комунікативність позиціонується як інтегральний тип професійного становлення і є складовою внутрішнього ресурсу. Отож вважаємо за доцільне розглянути особливості комунікативності власне як складової психологічної ресурсності.

Поняттю комунікативності притаманний багатогранний та винятковий характер. Багатогранність комунікативності поліцейського полягає в тому, що він постійно здійснює комунікацію з представниками різних вікових категорій, із особами найрізноманітніших професій, які мають відмінні правові статуси, що вимагає від поліцейських обізнаності щодо психології особистості та психологічних засад комунікації. Комунікативність співробітника – риса, необхідна для правильної організації виконання різних слідчих, оперативно-розшукових і профілактичних заходів.

Очевидною ознакою комунікативності поліцейського є вміння перевтілюватися, оскільки це вкрай необхідно для встановлення психологічного порозуміння з різними об'єктами професійної діяльності.

Деякі вчені, які досліджували окремі психологічні властивості потенціалу особистості співробітників поліції, вважають, що вони можуть бути позиціоновані власне як психологічні ресурси (О. Войцеховська, Г. Закалик, О. Мазяр).

На співробітників Національної поліції України щоденно впливають різноманітні стрес-чинники, які можуть призводити до появи перевтоми, негативних емоційних станів, аж до розладів професійно-службової діяльності. Тож професійна діяльність поліцейських потребує розвитку й удосконалення особистих ресурсів.

До основних аспектів розвитку психологічної ресурсності під час проходження служби в Національній поліції України відносять:

1) психологічну підготовку, що полягає в оволодінні поліцейськими основних психологічних знань та умінь, які допомагають їм краще осмислити власні емоції, емоційний стан інших людей, сформувати сталі вміння управляти стресом у процесі виконання професійних завдань;

2) практикування реакцій на наявні стресові обставини, що полягає в тому, що з поліцейськими проводять тренінги, спрямовані на формування високого рівня стресостійкості та спроможності діяти продуктивно у кризових ситуаціях;

3) конфліктологічні навички, які полягають у тому, щоб навчити працівників поліції ненасильницького спілкування та фасилітації з агресивно налаштованими чи збудженими особами;

4) формування емоційного інтелекту, що полягає в розвитку емпатії у поліцейських, що допомагатиме їм осмислювати інших та співпереживати людям, із котрими вони повсякчас взаємодіють;

5) психологічну підтримку після складних, надзвичайних та стресових обставин, що полягає у наданні кваліфікованої психологічної допомоги поліцейським;

6) розвиток комунікативних навичок, що полягає в оволодінні ефективними способами та методами комунікації з об'єктами професійної діяльності, колегами по службі та підлеглими;

7) самоуправління, що передбачає навчання поліцейських маніфестації власних сильних та слабких сторін, оволодіння стратегіями саморозвитку та самовдосконалення;

8) тренування умінь самостійно приймати рішення, що полягає у тому, що поліцейським надається інструментарій задля проведення ефективного аналізу обставин та своєчасного й об'єктивного прийняття рішень;

9) активізування позитивного мислення, що криється в тому, що власне навчання мислити позитивно сприяє формуванню у поліцейських стійкого психологічного оптимізму;

10) захист психічного здоров'я, що передбачає проведення профілактичних заходів, покликаних підтримувати психічне здоров'я співробітників поліції, запобігати емоційному вигоранню (*burnout*) та професійній деформації зокрема.

Репрезентовані ключові аспекти розвитку психологічної ресурсності дадуть змогу співробітникам поліції продуктивніше впоратися з усіма викликами їх професії і підвищити рівень довіри у громадян.

Отож *психологічна ресурсність співробітників Національної поліції України* – це здатність актуалізувати особисті психологічні ресурси задля особистісного саморозвитку, саморегуляції у взаємовідносинах й надання поліцейських послуг. Власне у психологічній ресурсності поліцейського позиціонується автентичність індивідуума. В особистісній ресурсності поліцейського проявляється уміння бути обізнаним як у життєвих, так і професійних питаннях, автономним у контексті ухвалення рішень, бути самодостатнім під час долання складних стресових обставин, вмінні підтримувати й надавати кваліфіковану допомогу іншим, якісно реалізовувати власні професійні функції.

Глава XXI

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ

1. Професійна деформація особистості як науковий феномен у професіях системи «людина – людина»

Професійна діяльність є невід'ємним елементом способу життя особистості, важливою детермінантою її формування та розвитку як члена соціуму та індивіда. Професійне виконання діяльності поруч із основним позитивним ефектом іноді призводить до настання побічних результатів. Одним із них є професійна деформація, яка об'єктивно являє собою не фатальну, але реально ймовірну втрату, так би мовити, тіньову сторону професії. Суб'єктивно – це данина, яку непомітно для себе сплачує людина за надмірну спеціалізацію, невгамовне захоплення діяльністю, максимальний рівень досягнень. Професійна деформація може виникнути внаслідок будь-якої діяльності. Але найчастіше, як свідчать дослідження, вона вражає представників професій на кшталт «людина – людина»: педагогів, акторів, працівників сфери обслуговування, юристів.

Низка учених схиляються до думки, що феномен професійної деформації є наслідком невідповідності особистості суспільним професійним нормам, формуванню жорстоких професійних стандартів, трансформації професійних ролей у царину позаслужбових взаємин чи впливу особливостей професійної діяльності (З. Кісіль, Р.-В. Кісіль, В. Медведєв).

Пізнавальною, але не досить аргументованою є думка, що пов'язує будь-яке відхилення власне від нормативної поведінки з деформацією. Скажімо, В. Оксамитний, аналізуючи маргінальну поведінку, виокремлює чотири види деформації: 1) соціальну; 2) соціально-моральну; 3) соціально-морально-правову; 4) протиправну. Соціальна передбачає власне недотримання вимог вікової соціальної ролі; соціально-моральна – недотримання установлених рольових та моральних приписів поведінки; соціально-морально-правова виражається в недотриманні норм права; протиправна – у незліченних деліктах (зокрема, адміністративних та кримінальних).

Феномен професійної деформації розпочинається з негативних перемін власне в контексті професійної діяльності та поведінки, тобто на соціальному та психологічному рівнях. Більшість учених схиляються до думки про те, що професійна деформація взаємопов'язана з негативними змінами у соціально-психологічній структурі особистості.

Переважно науковці *професійну деформацію особистості* трактують як:

– триваючий в часовому континуумі мультисегментний процес нехтувань (порушень) ментальних формацій особистості, що детермінують чисельні діяльнісні трансформації у професійній діяльності (L. Ternovsky, V. Ternovskaya);

– деформація професійного єства етимологічно полягає у вузькому етико-моральному сприйнятті, дискурсивному спрямуванні на стереотипні цілевказівники, інтернальні щодо його професійного світосприйняття, що проявляється в опозиціонуванні останнього щодо сформованих суспільством аксіом діяльності (у конфронтаційному сприйнятті останніх) (J. Green);

– професійна деформація є феноменом тривалого відтворення факторів конкретної професії, що формує індивідуально-резонативний процес гіперболізації значущості діяльності індивіда в соціальній сфері, до якої він асимільований (H. Langerock);

– зміни у сформованій структурі діяльності й особистості, що вкрай негативно відображаються на ефективності діяльності та взаємодії з колегами. Багаторічне здійснення однотипної діяльності традиційними методами призводить до формування професійно небажаних властивостей і професійної дезадаптації працівників (І. Хоржевська, В. Царапора);

– модифікацію ригідної професійної акомодації особистості до наявних норм професійного оточення одним визначеним, пролонгованим у часі методом, що перешкоджає розвитку суб'єкта діяльності та власне й самої діяльності; чи як наслідок зневіри в обраній професії, службову кризу, втрату авторитету, що виявляється у гіпертрофованій стереотипізації професійної діяльності, супротиву новому, шаблонності підходів, спрощеності суджень стосовно проблем та поширення професійно усталених звичок, які є корисними в роботі, на позапрофесійну площину (Т. Гарасимів).

Надактуальною вказана проблема є й для правоохоронних органів, які зазнають форсованого деформуючого впливу. Це пов'язано передусім зі специфікою їхньої професійної діяльності, моральними, психологічними й кримінологічними властивостями їх об'єкта

службової діяльності – певної людини, групи людей, що виражаються у численних соціальних ролях, які метафорично можна уявити у вигляді джерела психологічної радіації. Воно потужне і, на жаль, радше є шкідливим, ніж корисним, опромінюючи правоохоронців, викликає в них різні вади та зумовлює моральні аномалії.

Важливість покладених на співробітників Національної поліції завдань засвідчують високий рівень вимог щодо їх індивідуальних властивостей та їхньої професійності. Удосконалення індивідуальних, духовних і професійних квінтесенцій працівників органів правопорядку є одним із провідних завдань, яке ставить перед ними керівництво МВС України, генерує зацікавленість наукової спільноти в дослідженні такого негативного атрибуту службових учинів, як феномен професійної деформації.

Наукове дослідження феномену професійної деформації поліцейських є вкрай наболілою квестією, позаяк існуючий запит стосовно створення ефективного механізму запобігання та протидії професійній деформації є актуальним не тільки в теоретичному аспекті, а більше – у практичному сенсі. Професіогенез поліцейських у контексті реалізації ними професійних завдань перебуває у кореляційній залежності з розвитком особистісних якостей, які негативно впливають на їх професійну діяльність. Професійна деформація співробітників поліції є надзвичайно казусною як соціальною, так і психологічною проблемою, задля наукового аналізу якої необхідно застосовувати весь наявний дослідницький актив.

Учені *професійну деформацію співробітників правоохоронних органів* трактують як:

– модифікацію ригідної професіональної акомодації індивіда до існуючих норм професійного середовища, одним із визначених, пролонгованих у часі методом, який унеможливлює розвиток суб'єкта та його професійних учинів (З. Кісіль, Д. Швець);

– результат появи та розвитку жорстких професійних стереотипів, перенесення професійної ролі у сферу позаслужбових стосунків або впливу специфіки службової діяльності у професійній сфері; у разі невідповідності людини суспільній професійній нормі вона формується під впливом умов праці й віку, спотворює конфігурацію особистісного профілю персоналу та негативно позначається на продуктивності праці (В. Медведєв);

– результат невідповідності людини суспільній професійній нормі, появи жорстких професійних стереотипів, перенесення професійної ролі на сферу позаслужбових стосунків або впливу специфіки службової діяльності (Ю. Александров);

– наявні зміни власне у психоемоційній сфері: недостатньо компенсована тривога, знижений фон настрою, негативне ставлення до життя, емоційний дискомфорт і фрустрація потреби у соціальному визнанні, любові й самореалізації, підвищений рівень тривожності, депресивності, неадекватне вибіркове емоційне реагування, редукція професійних обов'язків, послаблення вимогливості до себе і до виконання своїх службових обов'язків (М. Савчин);

– результат розчарування обраним фахом, професійний крах, утрата власного авторитету (О. Пінська);

– явище, що має епізодичний або стійкий, поверхневий чи глобальний характер і може виявлятись у професійному жаргоні, манерах поведінки, навіть у зовнішньому вигляді (О. Синєокий).

Професійна деформація поліцейських є феноменом, що спричиняє значну шкоду всій діяльності органів правопорядку, фактично усуваючи від реалізації професійних функцій тих співробітників, які зазнали її руйнівного впливу.

До превалюючих першопричин генезису феномену професійної деформації слід віднести: специфічні особливості виконуваних службових обов'язків упродовж багатолітньої фахової роботи, а також несумісність особистісних і психологічних якостей індивіда із установленими дезидератами, які висуваються до його професійної діяльності.

Наявність деструктивних чинників у професійних діях призводить до зростання незадоволення самим собою, підвищення рівня внутрішньої напруги, дискомфорту, вагань у собі. Пролонгований вплив негативних службових ситуацій лише консолідує такі психічні стани, які згодом трансформуються в усталені якості індивіда. Усе це спричиняє *відкриту професійну деформацію*: байдуже, безжальне ставлення до делінквентів, затриманих чи підозрюваних; упевненість у власній вседозволеності; ігнорування чинних етичних професійних норм; надмірну підозрілість та звинувачувальний ухил; часте застосування протизаконних способів і методів під час виконання професійних завдань за хибним принципом «мета виправдовує засоби»; алкогольну адикцію; відсутність культури у розмовному етикеті, повсякчасне використання нецензурного лексикону чи сленгу злочинного світу; неохайність; і *приховану професійну деформацію*: перевищення владних повноважень, домінування власних корисливих мотивів над інтересами справи; аморальні вияви у побуті, духовий регрес людини; хибне осмислення інтересів професійної діяльності, невірне тлумачення службової репутації;

приховування вчинених злочинів; прагнення до отримання неправомірної вигоди; зрощення із кримінальним середовищем тощо.

З приводу детермінант розвитку професійної деформації існують різночитання в корпусі науковців. Так, низка вчених-поліцеїстів до *детермінант розвитку професійної деформації відносять*:

– комплекс своєрідних, взаємопов'язаних змін окремих якостей і особистості в цілому, що виникають внаслідок виконання правоохоронних функцій. При цьому спостерігаються відмінності в інтенсивності впливу специфіки діяльності на розвиток професійної деформації у різних службах (В. Медведєв);

– формально-бюрократичні методи керівництва (зарозумілість, брутальність, чванливість, бездушне ставлення до підлеглих) (58,3% опитаних); «втому» від виконання службових обов'язків, що породжує байдужість до інтересів служби (52,3%); пріоритетну орієнтацію в колективі на «антицінності» (наприклад, додатковий заробіток понад усе) (49,6%); попускання порушень службової дисципліни й фактів невиконання службового обов'язку (45,7%); формування подвійної моралі (для «своїх» і «чужих») (35,6%); грубі порушення Правил дорожнього руху, що не викликані службовою необхідністю, дисципліни, а також побутове пияцтво (32,9%); формування атмосфери кругової поруки (35,6%); нерозбірливість у засобах («щоб досягти мети – всі засоби гожі») (32,1%); формалізм в оформленні документації (34,7%); культивування керівництвом нацьковування і виказування (29,3%); психологічно конфліктну атмосферу в колективі як постійну норму службових відносин (14,4%); психологічну меншовартість окремих працівників через невміння адаптуватися до морального клімату, небажання наслідувати традиції і дотримуватись поведінкових норм службового колективу (В. Боднар);

– неналежну якість роботи органів правопорядку, нечітку й суперечливу правову політику, що полягає в численних реорганізаціях, скороченнях особового складу, а також невідповідність пропускної спроможності правоохоронної системи характеристикам злочинності, що змінюються, дестабілізують роботу правоохоронців (Л. Макотченко, В. Шаблистий);

– результат взаємного впливу специфіки професійних учинів й власне професійних ролей, з одного боку, та індивідуальних якостей – з іншого. Головним чинником та ключовою детермінантою розвитку деструкцій є сама професійна діяльність (І. Хоржевський, В. Царапора);

– викривлення особистих якостей, результатів професійної діяльності працівників, їх службових та позаслужбових відносин у колективі в негативний бік під впливом умов і досвіду служби (А. Куруч);

– наявність невизначених рольових обов'язків та відсутність точних посадових інструкцій. Нечіткий перелік службових функцій ставить співробітників у вразливу позицію. Якщо вони не втручаються в ситуацію, це може бути розцінено як бездіяльність. Якщо ж вони виявляють ініціативу, це іноді розуміється як перевищення повноважень (В. Марковський).

У своїй професійній діяльності співробітники правоохоронних органів повинні завжди керуватися вимогами чинного законодавства, оскільки їхня професійна діяльність є детально регламентована власне у правовому полі. З одного боку, недотримання цих правил може перешкоджати успішному виконанню службових обов'язків та дотриманню принципу законності. З іншого боку, необхідність їх точного виконання може викликати прагнення діяти за шаблоном, не вникаючи глибоко у зміст тієї чи іншої правової норми, що поряд із позитивним ефектом може призводити до зайвої формалізації діяльності, елементів бюрократизму та виникнення професійної деформації (О. Кирбят'єв).

Співробітники правоохороних органів у своїй професійній діяльності повсякчас взаємодіють з громадянами, котрі звертаються до них стосовно надання їм професійної допомоги. Усвідомлення поліцейським вагомості прийнятих ним особисто рішень й усвідомлення евентуальних негативних результатів зазначених рішень спричиняють стан напруження та тривоги. Водночас кожний його вдалий крок ставить перед правоохоронцем нові задачі й цілі. Н. Дубінчук, І. Салій, Ю. Бойко-Бузиль слушно зазначають, що власне через війну ступінь відповідальності співробітника поліції та навантаження в роботі зростають, що створює передумови для формування показників професійно деформованої особистості.

Феномен професійної деформації спричиняє утворення певних негативних наслідків, котрі стосуються не лише самої особистості правоохоронця, а й його суспільного оточення і службової діяльності. У такий спосіб деформація власне у соціальній царині призводить до створення негативного іміджу поліцейського, упередженої суспільної думки стосовно професійної діяльності поліції, соціальну відчуженість і закритість. Деформація у соціальній сфері безпосередньо чинить вплив на професійну діяльність поліції. Апріорі показник рівня довіри громадян до Національної поліції України є основним

критерієм оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції. Результати низки соціологічних досліджень свідчать про зростання рівня довіри громадян до Національної поліції України порівняно з минулими роками, водночас це не відміняє потреби стосовно маніфестації уваги щодо професійної деформації правоохоронців власне у соціальному просторі. Професійна деформація впливає й на особистісну сферу правоохоронців, з-поміж її наслідків називають професійну заангажованість та вигорання, відсутність бажання професійного росту й навчання, погіршення психічного здоров'я, незадоволеність собою й оточенням тощо. Особливу увагу необхідно звертати на деформацію власне у професійному середовищі, адже власне це чинить вплив на стан додержання конституційних прав та свобод людини і громадянина. Наприклад, результатом такої деформації є зниження продуктивності реалізації професійної діяльності, ексцеси у службовій дисципліні та законності, вияви девіантної поведінки як на службі, так і поза службою, відсутність професійного розвитку, позаслужбові стосунки (Ю. Меркулова).

Однією з *організаційних причин виникнення професійної деформації* є недостатній рівень психологічного супроводження професійної діяльності правоохоронців, а саме брак: 1) забезпечення психологічної грамотності; 2) індивідуального та групового консультування; 3) реабілітаційної підтримки; 4) терапевтичної роботи. Названі заходи могли би значно знизити плинність кадрів у правоохоронних органах, скоротити кількість суїцидальних спроб, порушень законності та службової дисципліни представниками охорони порядку, допомогти виявляти осіб із ознаками професійної деформації з метою надання їм психологічної допомоги (М. Кравцова, Т. Дацюк).

Феномен професійної деформації притаманний представникам усіх видів професій, працівникам Національної поліції України також. До основних причин утворення феномену професійної деформації відносять адміністративно-організаційні, соціально-політичні, моральні, економічні тощо. Однією з передумов, що спричиняє перевищення або зловживання наданою їм владою, порушення конституційних прав людини та громадянина, є професійна деформація. Переконані, що установлення деонтологічних стандартів правоохоронної діяльності вимагає ґрунтовного концептуального усвідомлення, доктринального формулювання й нормативного закріплення, тому що в нормах чинного вітчизняного законодавства стосовно діяльності правоохоронців досі відсутня така категорія, як «професійне вигорання поліцейського». Вважаємо за доцільне імплементувати позитивний міжнародний досвід країн, таких як США, Франція,

Німеччина та інших, у яких на законодавчому рівні вже прийнято Кодекси деонтологічної поведінки поліцейських.

Феномен професійної деформації співробітника Національної поліції України позиціонує собою докорінні зміни у його індивідуальних властивостях у контексті здійснення професійних учинів. До *основних детермінант*, які обумовлюються специфікою службової діяльності поліцейських і зумовлюють появу професійної деформації, вважаємо за доцільне віднести: 1) суворе правове унормування професійних обов'язків; 2) наявність значущих владних повноважень стосовно об'єктів професійного впливу; 3) професійну корпоративність; 4) підвищений ступінь індивідуальної відповідальності за результати службової діяльності; 5) психологічне й фізичне виснаження; 6) ризик, небезпечність, екстремальність їхньої роботи; 7) організаційні фактори; 8) взаємодію із делінквентами; 9) відсутність інноваційного психологічного супроводу професійної діяльності. Звісно, що професійна деформація негативно впливає не лише на службову сферу поліцейського, а й на духовну, когнітивну, мотиваційну й емоційну. Професійна деформація, врешті-решт призводить до зростання кількісних показників недотримання співробітниками поліції вимог службової дисципліни та законності, завдає непоправних збитків саме професійним інтересам, спричиняє небажане оцінювання й судження оточуючих щодо діяльності правоохоронних органів, формування негативного іміджу поліції, нівелює вимоги професійної етики працівників Національної поліції України.

2. Теоретико-правові засади дослідження професійної деформації

Проблема вивчення і превенції професійної деформації особистості працівників висвітлена у багатьох наукових розвідках. Завдяки їх аналізу можна констатувати існування декількох напрямків дослідження вказаної проблеми.

Один із них полягає в тому, що як головна причина виникнення професійної деформації розглядається вплив специфіки професійної діяльності за умови довготривалого професійного стажу.

У науковому дискурсі поширена думка, що професійна деформація є наслідком інтерсуб'єктивної взаємодії між специфікою службової діяльності та індивідуальними характеристиками особистості. Серед найбільш вагомих чинників цього процесу виокремлюють особливості організації праці, умови та безпосередній досвід

професійної діяльності, а також специфіку ininternalізації (засвоєння) професійної ролі й виконання посадових обов'язків.

До спектра особистісних детермінантів дослідники зараховують:

– недостатній рівень розвитку професійно важливих якостей і здібностей;

– рутинність праці та відсутність творчого компонента;

– деструктивний перебіг професійних та вікових криз;

– хибне сприйняття соціальної значущості власних функцій;

– викривлене трактування змісту професійної ролі, що призводить до розбіжностей між її суб'єктивним розумінням та суспільними очікуваннями;

– негативний або спотворено рефлексований досвід професійної взаємодії.

Разом з тим, особливе значення надається процесу соціалізації особистості та характеру соціально-психологічного клімату в колективі. Саме ці чинники під час оволодіння та здійснення трудової діяльності виступають визначальними детермінантами, що можуть або каталізувати виникнення професійної деформації, або, навпаки, сприяти її ефективному подоланню.

Важливим є підхід В. С. Медведєва, який розуміє професійну деформацію як комплекс своєрідних, взаємопов'язаних змін окремих якостей і особистості в цілому, що виникають унаслідок виконання професійних функцій. При цьому спостерігаються відмінності в інтенсивності впливу специфіки діяльності на розвиток професійної деформації в різних службах.

У професійно-моральній сфері деформація проявляється у втраті адекватної уяви про суспільний і моральний зміст професійної діяльності, формуванні відчуття її безперспективності, в притупленні професійного обов'язку, зростанні егоцентризму і егоїзму. Як наслідок прогресує формальний підхід до служби чи використання професійної діяльності для досягнення особистих вузькоегоїстичних цілей.

В інтелектуальній сфері виникає неспроможність самостійного мислення і прийняття рішень, втрата здатності до самостійного навчання і професійного розвитку; труднощі з прийняттям рішення в нестандартній ситуації, схильність до стереотипного мислення і догматизму, завищена оцінка своїх знань і здібностей; зменшення загального обсягу знань, які використовуються при вирішенні професійних завдань; розвиток некритичного ставлення до особистої думки та оцінки вчиненого; завищена увага до персонального професійного досвіду.

В емоційній сфері – загальна згрубілість особистості, обмеження і зубожіння емоційно-психологічної сфери особистості, зниження здатності контролювати і регулювати свої емоції і почуття; розвиток відчуття емоційної неврівноваженості, підвищення рівня конфліктності (зовнішньої і внутрішньої), послаблення вольових якостей і здібностей до свідомого самоконтролю. До цього часто додається стан хронічної втоми і депресії.

Професійна деформованість спершу починає проявлятися в самій особистості, потім через її поведінку відбивається на службовій діяльності і ближньому оточенні. Особливості особистості і діяльність такого працівника проявляються по-різному і в різних поєднаннях, іноді гіпертрофований розвиток окремих рис може призвести до професійної непридатності такого працівника, до порушення ним закону чи аморальних дій. Отже, розвиток професійної деформації може негативно впливати на мотивацію службової поведінки працівників.

Загалом наслідком розвитку професійної деформації можуть бути такі поведінкові прояви, які спричиняють негативні оцінки оточуючих і не збігаються з професійною етикою.

Аналіз літератури і результати дослідження дозволили класифікувати фактори, які тією чи іншою мірою спричиняють вплив на процес професіоналізації і розвиток професійної деформації особистості. Назагал же в системній детермінації розвитку особистості виділяються такі моменти: індивідуальні властивості людини – як передумова розвитку особистості; соціально-історично зумовлений спосіб життя – як джерело розвитку особистості; професійна діяльність – як підвалини життєдіяльності особистості в системі суспільних відносин. Застосовуючи такий підхід до вивчення детермінант професійної деформації, можна визначити широке коло факторів «впливу» на досліджуваний феномен. Йдеться про об'єктивні передумови розвитку професійної деформації особистості правоохоронців, які впливають на процес професіоналізації.

Проблема деформації, як стверджує професор В. С. Медведєв, не належить до пріоритетних напрямів психологічного аналізу і тому не підлягала поглибленому спеціальному розгляду. Разом з тим, як психологічний феномен, вона включена до сфери окремих розвідок, пов'язаних з особистістю і здійснюваною нею професійною діяльністю. Розробка проблем особистості має принципове теоретико-методологічне значення для вирішення цілого спектра конкретних завдань суспільної практики. Центральне місце посідає аналіз процесу формування і розвитку особистості, включаючи

і його зворотну сторону – деформацію особистості. Деформація в цілому і її професійна зумовленість не можуть продуктивно розглядатися поза контекстом розвитку соціопсихологічного детермінізму, формування соціалізації, а також деяких частково наукових понять, таких як девіантна поведінка, акцентуація, дисгармонія, ілюзія.

Знаний американський психолог і філософ Уільям Джеймс писав: «Наша наука – це крапля, наша необізнаність – море». В цьому і полягає суть проблеми пізнання – непізнання стосовно природи людини. Чи є людина повністю вивчена наукою, чи в її природі є дещо таке, що перевищує потенціал наукового пізнання?

Вірогідно, з усіх проблем, які виникали з розвитком історії суспільства, найбільш утаємниченою є природа сутності людини. Особистості різняться не лише своїм зовнішнім виглядом, але й вчинками, часто надзвичайно складними і непередбачуваними. Серед восьми мільярдів людей, що проживають на нашій планеті, не зустрінеш двох ідеально подібних одна до одної. Саме ці значні відмінності ускладнюють, якщо не роблять взагалі неможливими вирішення завдань щодо встановлення того спільного, що єднає представників людської раси. Порівняємо, наприклад, вбивцю-рецидивіста, самовідданого вченого, наркомана, корумпованого політика, монаха і офіцера вищого командного складу. Не враховуючи того, що у цих людей одні й ті ж анатомічні органи, важко собі уявити, які спільні властивості «людської натури» можуть їх об'єднувати. А коли горизонти наукового пошуку розширюються до дослідження різних культур, ми виявляємо ще більшу різноманітність головних цінностей, спрямувань і сенсів життя.

Питанням нашого дослідження наразі є вивчення та профілактика такого феномену, як професійна деформація. Сьогодні ця проблема є гострою як ніколи, через те що стрімке зростання чисельності населення, тероризм, наркоманія, зубожіння, в тому числі й духовне, є часто наслідком правомірної чи неправомірної поведінки співробітників правоохоронних органів.

Як об'єкт дослідження особистість являє собою абстрактне поняття, що поєднує багато аспектів, які характеризують людину: емоції, мотивацію, думки, переживання, дії. Особистість – це суб'єкт власного особистого розвитку, який повсякчас домагається і створює таке відношення до дійсності, в якому найяскравіше може проявитися його потенціал. Становлення особистості – це обумовлений процес і разом з тим процес саморозвитку, внаслідок чого відбувається перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.

В цей час особистість переосмислює те, чого досягнула раніш, і за потреби перебудовує систему життєвих цінностей.

Водночас не потрібно зводити особу як поняття до якогось аспекту функціонування індивідууму. Концептуальне значення особистості багатогранне – воно охоплює широкий спектр внутрішніх психічних процесів, що зумовлюють особливості поведінки людини в різноманітних ситуаціях. Маючи справу з таким складним поняттям, неможливо уявити собі яке-небудь просте його концептуальне визначення.

Ю. М. Антонян зазначає, що «людину можна вивчати у філософському, соціологічному, психологічному, економічному, демографічному, правовому та інших аспектах». Щоби з'ясувати поняття людини, звернемося до довідкової літератури: «Людина – суспільна істота, якій властиві свідомість та розум, суб'єкт суспільно-історичної діяльності та культури. Специфічні особливості людини, що різко виділяють її зі світу тварин: прямоходіння, високий розвиток головного мозку, мислення і членороздільна мова. Людина пізнає і змінює світ і саму себе, створюючи культуру і власну історію. Сутність людини, її походження і призначення, її місце у світі були і залишаються центральними проблемами філософії, релігії, науки і мистецтва». «Індивід (від лат. *individum* – неподільне) окрема жива істота, особа, людина, на відміну від соціальної групи та суспільства в цілому». Отже, індивід – це окремо взятий представник людського роду, якому властиві неповторні природні та соціальні якості. Що ж стосується особистості, то в літературі це поняття також досліджувалося представниками різних наук. У філософській літературі зустрічаються такі точки зору: «Особистість – цей термін означає:

– стійку систему соціально значущих рис, які характеризують індивіда як члена суспільства;

– індивідуального носія цих рис, як вільного та відповідального суб'єкта свідомої вольової діяльності».

Отже, особистість – це людина, яка являє собою і соціоприродну, і соціальну істоту, а це означає, що одиничний, окремий представник людського роду втілює в собі єдність індивіда і соціального, і біологічного. Особистість являє собою системну якість. Вона здобувається індивідом у практичній діяльності, зокрема у праці та спілкуванні з іншими людьми. Індивід тільки тоді стає особистістю, коли його, так би мовити, залучено до суспільних відносин. В. Г. Андросюк, зокрема, зазначає, що «особистість – це обов'язково людина, що має специфічну тілесну будову та риси приналежності до суспільства; індивід – продукт соціального розвитку,

який поєднує наслідуване та набуте; носій психіки – як системи особливих утворень». Заслуговує на увагу точка зору І. Ф. Надольного, котру цілком підтримуємо: «Треба враховувати, що у процесі еволюції людини її біологічна природа більш збагачувалася соціальними компонентами. Тому точніше говорити про «соціально-біологічну» та «соціальну» природу людини». Зважаючи на вищевикладене, людська особистість може бути визначена як відносно стійка, динамічна, соціально зумовлена сукупність фізичних, психологічних, моральних, суспільних, вольових якостей людини, свідомість та поступки якої характеризуються відповідним ступенем соціальної зрілості, та виконуванням певних соціальних ролей у суспільстві, а також прагненням проявити свою індивідуальність.

Як об'єкт дослідження, особистість являє собою абстрактне поняття, що поєднує багато аспектів, які характеризують людину: емоції, мотивацію, думки, переживання, дії. Особистість – це суб'єкт свого особистого розвитку, який повсякчас домагається і створює таке відношення до дійсності, в якому найяскравіше може проявитися його потенціал.

«Особа» (*personality*) походить від латинського persona. Спочатку це слово означало маску, яку надівали актори під час театральної вистави в древньогрецькій драмі. По суті, цей термін споконвіків вказував на комічну чи трагічну фігуру в театральному дійстві. Таким чином, зі самого початку в поняття «особистість» було закладено зовнішньоповерхневий соціальний образ, який набуває індивідуальності, коли змінюються обумовлені життєві ролі – певна «личина»; громадське обличчя, направлене до оточуючих.

Першим поняттям, з якого починають вивчення проблеми особистості, є «індивід». Дослівно воно означає неподільну частку якогось цілого. Цей своєрідний «соціальний атом», коли окрема людина розглядається не тільки як одиничний представник роду людського, але і як член якоїсь соціальної групи. Набагато змістовнішим є інший термін – «індивідуальність», що означає унікальність і неповторність людини у всьому багатстві її особистісних якостей і властивостей. Людина виступає спочатку як «особа», «випадковий індивід», потім як соціальний індивід, персоніфікована соціальна група, а згодом вже як особистість. Особистість тим є вагомішою, чим більше в ній представлено загальних, загальнолюдських характеристик. Індивідуальність – не просто «атомарність» людини, скоріше характеристика її одиничності і своєрідності, що виводять її за межі цієї одиничності. Розмірковуючи над проблемою індивідуальності особи, сучасний німецький філософ Ю. Хабермас дійшов

цікавого висновку: «моя концепція мене самого» має сенс лише тоді, коли людина визнається і як взагалі особистість, і як саме ця індивідуальна особистість». З іншого боку, не менш справедливим є твердження, що людина є множинність, і в неї, як вважає, наприклад, Г. М. Гурджиєв, «немає індивідуальності ... немає єдиного великого Я». Людина розділена на безліч малих «я». Напевно, правий і Оскар Уайльд, який стверджував, що душа людини не може бути осягнена людським розумом: «Ти сам – остання з усіх таємниць».

Щоби скласти уяву про багатогранність поняття «особистість», вдамось до міркувань деяких визнаних теоретиків у цій галузі. Скажімо, Карл Роджерс описував особистість у терміні «себе» – «як організовану, довготривалу, що суб'єктивно сприймає свою сутність і яка складає сама стрижень наших хвилювань». Гордон Олпорт трактував особистість як те, що індивідуум являє собою в дійсності – внутрішнє «дещо», яке детермінує характер взаємодії людини зі світом. А в розумінні Еріка Еріксона індивідуум протягом життя проходить через низку психосоціальних криз, і його особистість стає функцією результатів кризи. Джордж Келлі розглядав особистість як притаманний кожному індивідууму унікальний спосіб усвідомлення життєвого досвіду. Зовсім іншу концепцію запропонував Раймонд Кеттел, на думку якого, ядро особистісної структури створюється шістнадцятьма вихідними рисами. Нарешті, Альберт Бандура описував особистість у вигляді складного візерунка, неперервного взаємного впливу індивідууму, поведінки і ситуації. Така несхожість наведених концепцій недвозначно вказує на те, що зміст особистості з позицій різних теоретичних уявлень є більш багатогранним, ніж це представлено в первісній концепції «зовнішнього соціального образу», і несе в собі дещо важливіше, суттєве і постійне. Крім цього, більшість теоретичних визначень особистості містять певні спільні положення:

– в більшості визначень підкреслюється значення індивідуальності чи індивідуальних відмінностей. В особистості продемонстровані такі особливі якості, завдячуючи яким така людина відрізняється від інших людей. Крім цього, зрозуміти, які специфічні якості чи їх комбінації диференціюють одну особистість від іншої, можливо тільки шляхом вивчення індивідуальних відмінностей;

– у більшості визначень особистість проявляється у вигляді деякої гіпотетичної структури чи організації. Поведінка індивідуума, досяжна для безпосереднього спостереження, розглядається як організована чи інтегрована особистістю. Іншими словами,

особистість – абстракція, сформована на висновках, отриманих у результаті спостереження за поведінкою людини;

– у більшості визначень підкреслюється важливість розгляду особистості у співвідношенні до життєвої історії індивідуума чи перспектив розвитку. Особистість характеризується в еволюційному процесі як суб'єкт впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи генетичну і біологічну схильність, соціальний досвід і мінливість обставин навколишнього середовища;

– у більшості визначень особистість презентується тими характеристиками, які відповідають за стійкі форми поведінки. Особистість як відносно незмінна і постійна в часі й зміні ситуацій забезпечує відчуття неперервності в часі і довколишньому середовищі.

На сьогодні не існує загальноприйнятої думки про те, який підхід необхідно застосовувати для вивчення особистості та тлумачення основних аспектів поведінки людини. Тому, перш за все, зупинимося на тому, що являє собою та чи інша теорія і які методи застосовуються нею для вивчення і розуміння людини.

Теорія – це система взаємопов'язаних ідей, принципів, яка має на меті пояснення певних спостережень реальності. Теорія за своєю суттю завжди абстрактна і тому не може бути «правильною» чи «неправильною». Однак теорія в цілому приймається в науковому світі як обґрунтована і заслуговує на довіру лише в тому випадку, коли результати спостереження за феноменом (зазвичай ті, що базуються на даних, отриманих під час конкретних експериментів) узгоджуються з поясненням того ж самого феномену, що випливає з самої теорії. Якби поведінка людини була цілком зрозуміла з точки зору повсякденного здорового глузду, не було би потреби у створенні теорії особистості. Теорії особистості – це ґрунтовно перевірені умовиводи чи гіпотези про те, що являють собою люди, як вони себе поводять і чому вчиняють саме так, а не інакше.

Теорії виконують дві основні функції: вони роз'яснюють та прогнозують поведінку. Теорія особистості є пояснювальною в тому розумінні, що вона презентує поведінку як певним чином організовану, завдяки чому вона стає зрозумілою. Іншими словами, теорія забезпечує змістовний каркас чи схему, яка дає можливість спрощувати й інтерпретувати все, що нам відомо про відповідний клас подій.

Теорія повинна не тільки тлумачити минулі і сьогочасні події, а й передбачати майбутні. Вона має забезпечувати основу для прогнозування результатів і подій, які поки що не настали. Теорії також допомагають нам прогнозувати появу нових взаємозв'язків, які раніше не досліджувалися. З позиції функції передбачення теорії

окреслюють напрямки, в яких планове дослідження може призвести до нових відкриттів у багатьох досі ще не досліджених галузях.

Ця мета з очевидністю передбачає, що теоретичні концепції повинні бути не тільки відкритими для перевірки, але вони також можуть підтверджуватися чи не знаходити підтвердження. Незважаючи на те, що теорії особистості виконують різні функції, необхідно враховувати ту обставину, що всі теорії поведінки особи створюються самими людьми.

Вихідні положення глибоко і змістовно впливають на погляди науковців щодо природи особистості. Наприклад, Абрахам Маслоу був упевнений у тому, що більшість наших вчинків є наслідком свідомого і вільного вибору. А. Маслоу висловив проактивний погляд на людину так: «Майбутнє людини знаходиться всередині неї і воно в даний конкретний момент є динамічно активним». Учений постійно наголошував, що «ніщо не замінить досвід, абсолютно ніщо».

Таким чином, його теорія сфокусована на «вищих» аспектах природи людини. Згідно з цим вихідним положенням і побудована його теорія особистості. З іншого боку, Зігмунд Фрейд стверджував, що поведінка значною мірою детермінована ірраціональними, неусвідомленими факторами. Його уявлення про те, що «діяльність людини одвічно наперед визначена», отримала свій розвиток у теорії особистості, особливо підкреслюючи контроль над усіма формами поведінки зі сторони позасвідомого. Отож Маслоу і Фрейд висловлювали цілком протилежні погляди на фундаментальну основу людської суті.

Головною ознакою будь-якої теорії особистості є структурна концепція, що має справу з незмінними характеристиками, які люди демонструють за різних обставин і в різний час. Ці стабільні характеристики виконують роль будівельних блоків людської психіки. За своєю суттю вони аналогічні таким поняттям, як атоми і клітини в природничих науках. Водночас структурні концепції строго гіпотетичні за своєю природою, їх неможливо побачити під мікроскопом, як нейрони мозку.

Всі люди мають визначені аксіоматичні уявлення щодо людської природи. Теоретики особистості не є винятками. Уявлення про природу людини вони, можливо, беруть зі свого особистого досвіду. Такі базові положення глибоко і ґрунтовно впливають на сприйняття людьми одне одного, на їхні стосунки, а у випадку вчених-персонологів – на створення теорій про себе та інших. Самі по собі положення можуть визнаватися чи не визнаватися індивідом, в тому числі й теоретиком.

Основні положення щодо природи людини можна подати у вигляді таких полярних понять, як:

– свобода – детермінізм; раціональність – ірраціональність; холізм – елементалізм;

– конституціоналізм – інвайронменталізм; змінність – незмінність;

– суб'єктивність – об'єктивність; проактивність – гетеростаз; пізнаваність – непізнаваність.

Очевидно, що провідні теоретики особистостей різняться один від одного щодо такого вихідного положення про природу людини, як свобода – детермінізм. Наприклад, Карл Роджерс стверджував, що «людина не просто володіє показниками машини, вона не тільки поміщена в лещата несвідомих мотивів, але й є особистістю в процесі створення самої себе, творить зміст свого життя, уособлює ступінь суб'єктивної свободи».

Скінер, навпаки, стверджував, що «самодіяльна людина – це винахід, який використовується для тлумачення того, що ми не в стані розтлумачити ніяким іншим чином. Він виник в результаті нашого невігластва і в міру того, як зростає наше розуміння, зникає сам матеріал, з якого він зроблений». В цьому розумінні жодну з наведених думок учених не можна вважати фактично аргументованою і доведеною. Радше вони являють собою філософську уяву про природу людини.

Прихильники холістичного напрямку стверджують: людська природа є такою, що поведінку можна розтлумачити тільки шляхом вивчення індивіда як єдиного цілого. Вони вважають, що роз'яснення елементів не пояснюють підсумкової функціональної структури (чи гештальту). Все це дає підставу холістам зробити висновок: якщо організм поділити на велику кількість фрагментів, то з більшою ймовірністю ми будемо мати справу з абстракціями, а не з живою людиною. Як зазначав Шлієн, «половина крейди все ще є крейдою, тільки більш коротшою; половина дощового хробака – це половина дощового хробака, але все ще по суті хробак; половина людини – у жодному разі не людина».

Елементалістична позиція, навпаки, припускає, що природа і поведінка людини можуть бути роз'яснені тільки шляхом вивчення кожного фундаментального аспекту поведінки окремо, незалежно від інших. Найважливішим науковим питанням у цьому разі є рівень і одиниця аналізу, що застосовується при вивченні індивіда.

Для тлумачення того, що являють собою люди, персонологи запропонували певну мозаїку, складену з концепцій. Один із найбільш

популярних прикладів структурної концепції – це концепція рис особистості. Риса тут розглядається як усталена якість чи схильність людини поводитися відповідним чином у різноманітних ситуаціях. Гордон Олпорт, Раймонд Кеттел і Ганс Айзенк вважали, що структуру особистості найліпше схематично представити в термінах гіпотетичних якостей, що лежать в основі поведінки.

Гуманістична психологія сягає корінням в екзистенціальну філософію, розроблену європейськими філософами і письменниками Сьореном К'єркегором, Карлом Ясперсом, Мартіном Хайдеггером і Жаном-Полем Сартром. Екзистенціальний погляд на людину бере свій початок з конкретного і специфічного усвідомлення буття окремої людини, існуючої в конкретний момент часу і простору. Екзистенціалісти вважають, що кожен з нас живе як «сущий у світі», свідомо і болісно осягає наше існування і звичайно неіснування (смерть). Ми не існуємо поза світом, і світ не має значення без людей, що живуть у ньому. Нехтуючи поняттям, що людина є продуктом або спадкових (генетичних) факторів, або впливу навколишнього середовища, екзистенціалісти підкреслюють те, що врешті кожен з нас є відповідальним за те, хто ми і ким стаємо. Як стверджував Сартр, «людина – не що інше, як те, що вона робить сама з себе; таким є перший принцип екзистенціалізму. Таким чином, екзистенціалісти вважають, що кожному з нас кинуто виклик долі – ми всі стоїмо перед завданням наповнити наше життя змістом в цьому абсурдному світі. Тоді «життя є те, що ми з нього робимо». Зрозуміло, унікальний досвід свободи і відповідальності за надання своєму життю змісту не дається задарма. Іноді свобода і відповідальність можуть бути важким і навіть зловісним тягарем. З точки зору екзистенціалістів, люди усвідомлюють, що вони є відповідальними за свою долю, і тому відчувають біль розпачу, самотність і тривогу. Тільки люди, кинуті у вир життя в даний момент часу і в даному місці, відповідають за вибір, який вони роблять. Це не означає, що якщо людям надана свобода вибору, вони неодмінно будуть діяти в своїх особистих інтересах. Свобода вибору не гарантує, що вибір буде бездоганним і мудрим. Якщо б це було саме так, люди не страждали б від відчаю, відчуження, тривоги, суму, вини і багатьох інших нав'язуваних собі неприємних відчуттів. Для екзистенціалістів питання полягає в тому, може чи ні людина жити автентичним (чесним і щиросердним) життям у свідомій послідовності її оказій і невизначеностей. У зв'язку з тим, що екзистенціальна філософія передбачає, що кожна людина відповідає за свої вчинки, вона апелює

до гуманістичної психології; теоретики-гуманісти також підкреслюють, що кожна людина є головним архітектором своєї поведінки і життєвого досвіду. Люди – мислячі істоти, які переживають, приймають рішення і вільно обирають свої дії.

Найбільш важлива концепція, яку гуманістичні психологи екстрагували з екзистенціалізму, – це концепція становлення. Людина ніколи не перебуває у статиці, вона завжди знаходиться в процесі становлення. Під час руху людини від нижчих до вищих стадій розвитку, до самовдосконалення і вираження самого себе особистість переосмислює все раніше досягнуте і, при необхідності, перебудовує систему життєвих цінностей. Вважається, що для аналізу проблеми професійної деформації суттєве значення мають певні положення ідеї розвитку, як-от:

– поширення розвитку на весь життєвий шлях особистості. Розвиток – основний спосіб існування особистості. Стосовно сфери професійної діяльності це означає, що особистість виступає не як набір константних характеристик, а як цілісна стабільно-динамічна система;

– загальна заданість напрямку розвитку особистості закономірностям функціонування соціального середовища;

– неоднозначність, нелінійний поступальний характер розвитку, під час якого можливі затримки, нерівномірності, що спричинені накопиченням протиріч, їх специфічним вирішенням; глухим кутом розвитку;

– виникнення в результаті розвитку особистісних новоутворень несхвального характеру, які в подальшому визначають специфічну лінію розвитку. Ця лінія може набути в характері стійкого, домінуючого стрижня. Її зміст і організація спеціального корекційного впливу для зміни лінії розробляється в межах проблем формування особистості і її «відхильної» поведінки. Як зазначає Т. М. Титаренко, розвиток особистості ніби просувається, прокладає собі шлях крізь безмежні флуктації, відхилення, зміни.

На другому рівні аналізу структура особистості може бути описана за допомогою концепції типу особистості. Тип особистості розглядається як сукупність різноманітних рис, що створюють самостійну категорію з чітко окресленими межами. Порівняно з концепціями, які мають справу з рисами особистості, подібні концепції припускають більш постійні і більш узагальнені поведінкові характеристики. Оскільки люди наділені багатьма рисами, які виражені різною мірою, їх зазвичай описують приналежними до того чи іншого типу. Наприклад, Карл Густав Юнг дотримувався думки,

що люди поділяються на дві категорії: інтровертів і екстравертів. З цієї точки зору будь-яка особистість неодмінно є одним чи другим.

Теорії особистості розрізняються залежно від концепції, що використовується при описі структури особистості. Деякі теоретики висувають складні і ретельно розроблені структури, з багатогранністю складових елементів, які пов'язані один із одним міріадами шляхів. Запропонована Фрейдом трикомпонентна структура особистості – Воно, Я і Над–Я служить ілюстрацією надзвичайно складного опису психіки та її організації. Інші теоретики, навпаки, пропонують більш просто організовані системи, з обмеженою сукупністю складових елементів та незначною кількістю зв'язків між ними. Прикладом може слугувати концепція особистісних конструктів, запропонована видатним теоретиком когнітивної психології Джорджем Келлі для тлумачення відносно постійних вимірів структури особистості.

Досить поширеною сьогодні на Заході в рамках соціогенетичного підходу є концепція, що трактує поведінку з біхевіористичних позицій (біхевіоризм – від англ. *behaviour* – поведінка) – теорії научіння. Особистість, з точки зору цієї теорії – це той досвід, який людина набуває протягом життя, це накопичений набір апробованих правил поведінки. Біхевіористичний напрямок займається відкритими (доступними безпосередньому спостереженню) діями людини як похідними життєвого досвіду. На відміну від Фрейда і багатьох інших персонологів, теоретики біхевіористичного напряму не вважають за доцільне замислюватися над психічними структурами і процесами, захованими в «розумі». Навпаки, вони принципово розглядають зовнішнє оточення як ключовий фактор людської поведінки. Саме оточення, а не внутрішні психічні явища формують людину. Внутрішні умови як атрибут особистості не виступають чимось раз і назавжди заданим, оскільки самі є результатом попередніх зовнішніх впливів. Конкретний взаємозв'язок і співвідношення зовнішніх і внутрішніх умов специфічно відображені на різних етапах формування і розвитку особистості. Інтерпретація феномену професійної деформації з позицій теорії научіння нівелює фатальну залежність особистості від внутрішніх психічних явищ.

Американський психолог Б. Скінер – один із представників біхевіористичного підходу в психології – та чимало інших психологів вважають, що небажані форми поведінки легко могли би зникнути, якби ті, кому довірено виховання, здійснювали його правильно і не були вимушені карати за те, що вони спочатку мимоволі заохочували. Вони принципово заперечують покарання як засіб

виховання, надаючи перевагу використанню позитивних підкріплюючих факторів, які сприяють виробленню у людини соціально адекватної поведінки. Б. Скінер стверджував: «Завдання наукового аналізу – роз'яснити, яким чином поведінка суб'єкта як фізичної системи співвідноситься з умовами, в яких еволюціонує людина як вид, а також з умовами, в яких індивід живе», – і далі: «Ми можемо прямувати шляхом, який проторували фізики, біологи, вивчаючи прямий взаємозв'язок між поведінкою і оточуючим середовищем, і можемо знехтувати положенням про проміжну роль свідомості». За Б. Скінером, достатньо спланувати гармонійний та оптимальний розвиток особистості, і шляхом заохочень можна творити потрібні форми поведінки. Такі підходи до запобігання небажаної поведінки, на нашу думку, однобічні, оскільки враховуються лише зовнішні фактори і не береться до уваги внутрішня мотивація. Представники цього напряму пояснюють поведінку особистості, виходячи з конкретних властивостей середовища, до яких людина змушена пристосовуватися, при цьому зовсім не враховуються об'єктивні суспільно-історичні умови життя людини: «Так, виховання може багато, але за умови, що воно не втрачає почуття реальності, не калічить природу людини, а походить з її закономірностей». У соціальному плані є можливість доповнити новим змістом теорію ролей, а в індивідуальному плані – прогнозувати поведінку шляхом побудови різних типологій особистості. В плані професійної придатності стає реальним подолання безликості виконавця посадових обов'язків, зумовлених «зовнішніми» вимогами, шляхом формування індивідуального стилю діяльності. В контексті професійної деформації таке значення пов'язано з двояким впливом індивідуально-особистісних характеристик на процес деформації. З одного боку, це супротив особистості деформуючому впливові, і звідси – шляхи і засоби формування та зміцнення професійно-психологічної стійкості до зовнішніх детермінант. З іншого боку, це посилений вплив, коли внутрішні умови, акумулювавши з часом деформуючий вплив, з перешкоджаючого «фільтра» сам стає причиною, яка підтримує деформацію. Вдвічі небезпечно, коли через механізми самовідтворення вони починають актуалізовуватися в нових ситуаціях. Це свідчить про те, що показником професійної деформації, сферою його прояву стає не тільки головний об'єкт діяльності, але й люди, пов'язані з її виконанням, а також особи, які утворюють ближнє соціальне оточення деформованої особистості. Вказане положення має принципове теоретичне і прикладне значення.

Розвиток особистості нерозривно пов'язаний з формуванням. Формування є процесом розвитку, створення певних якостей особистості в цілому – соціальної адекватності, гармонійності, є результатом, який тією чи іншою мірою відповідає його цілям. Крім з'ясування того, що реально утворилося, суттєве значення має оцінка ефективності методів і прийомів соціального впливу. Цілеспрямованість як обов'язковий та провідний компонент формування передбачає «вплетення» в систему мети (створення особистісних реалій і їх розвиток у заданому напрямку до визначеного ступеня) і адекватних засобів забезпечення. Виникнення внутрішніх спонукань до розвитку особистості засвідчує про її готовність до самоформування. Характерна особливість самоформування полягає в тому, що особистість виступає як об'єкт і суб'єкт формування при зміщенні акценту на суб'єктність. Соціальному середовищу відводиться допоміжна, переважно контрольно-коригуюча роль. Стосовно співвідношення і характеру взаємозв'язку стихійного і цілеспрямованого формування особистості, то вони можуть бути представлені найрізноманітнішими варіантами: від превалювання одного і до тотожності представлення іншого; від симбіозу до протиставлення. Важливим є те, що деформація може бути результатом як стихійного, так і цілеспрямованого формування, суттєвих відмінностей, суперечностей в їх взаємозв'язку.

Заслуговує на увагу також положення про те, що особистість розвивається, набуває певної форми – визначений спосіб організації, який може не тільки сприяти розвиткові, а й гальмувати його. Конкретизуючи задану тезу щодо професійної деформації, можна констатувати, що гальмування частково полягає в гіпертрофії окремих властивостей, підпорядкуванні чи пригніченні ними інших. Загалом деформація в контексті формування і розвитку виокреслюється нами як своєрідна зміна в окремих якостях структури особистості в цілому, котра виникає внаслідок певних умов їх формування і розвитку.

У рамках психогенетичного підходу, представниками якого є Д. Келлі, Л. Кольберг, Ж. Піаже, Е. Еріксон та інші вчені, у визначенні особистості не заперечується значення ні біологічних чинників, ні соціальних, але на перший план висувається розвиток власне психічних процесів. У системі Келлі ключовим теоретичним конструктом є сам його термін: «Людина розмірковує про свій світ за допомогою понятійних систем чи моделі поведінки, які сама створює, а потім намагається пристосувати до об'єктивної дійсності. Ці пристосування не завжди є вдалими. Все ж без таких систем

світ буде представляти собою дещо недиференційоване та гомогенне, і людина не зможе усвідомити його». Келлі вважав, що у людей для мотивації немає інших причин, як тільки та, що вони живі. Дійсно, сутність життя – у русі чи розвитку, і люди являють собою одну з форм цього всепроникаючого руху. Вислів «процеси особистості» має на увазі те, що людина – це організм, який перебуває у постійному розвитку, а не інертна субстанція, на яку впливають несвідомі імпульси чи спонукальні до дії подразники оточення. Келлі уподібнює людину дослідникові і вважає, що люди керуються своїми конструктами, орієнтованими на майбутнє.

Інший представник цього підходу Е. Еріксон стверджував, що аномальний розвиток особистості є проявом індивідуальної патології. Розглядаючи соціальне формування особистості, дослідник підкреслював вплив на її розвиток соціальних, історичних, культурних факторів. Підкреслюючи, що життя – це постійні зміни, Е. Еріксон описував особистість як таку, що в своєму особистісному розвитку обов'язково проходить вісім психоціальних стадій. Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, яку Еріксон розглядає як поворотний момент у житті, що виникає внаслідок досягнення визначеного рівня психологічної зрілості і пропонованих індивіду соціальних вимог. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна проблема, котра потребує вирішення. Криза, порушуючи звичний хід життя, дезорганізуючи або навіть роблячи неможливою звичайну життєдіяльність, вимагає від людини переосмислення своїх життєвих цілей, стосунків з оточуючими, способу життя. Успішне подолання кризи є життєво значущим завданням для людини, а результатом його розв'язання часто стає поява якихось нових якостей життя.

Загальною характеристикою всіх критичних життєвих ситуацій є необхідність їх конструктивного розв'язання. Чи то йдеться про стресові ситуації, конфлікти або кризи, всі вони можуть вплинути на людину, руйнуючи або деформуючи особистість і життя. І саме тут виникає певне протиріччя. З одного боку, виникнення на відповідному віковому етапі життя проблем, їх позитивне вирішення, поява нових значимих особистісних якостей – усе це виглядає перспективною моделлю розвитку здорової особистості, що самореалізується. Разом з тим на рівні індивідуальної свідомості пережита людиною криза – це насамперед гостра емоційна ситуація, болісне відчуття необхідності змін у поєднанні з неясністю їхнього характеру і способів, нарешті, почуття розгубленості, безпорадності, безсилля. Не дивно, що пересічна свідомість

традиційно розглядає критичні, важкі життєві ситуації як негативні явища в житті людини, яких варто було б уникати.

Подібний погляд якоюсь мірою розділявся і науковою психологією. Наприклад, класичний психоаналіз вважав, що людина перебуває у стані постійного як зовнішнього (з цим світом), так і внутрішнього (зі самим собою) конфлікту, і цей конфлікт є неминучим через саму природу людини. За твердженням З. Фрейда, між різними аспектами особистості точиться постійна боротьба, що не припиняється: людина – це істота деструктивна й асоціальна, залежна від інших, що потребує виправлення і компенсацій. Конфлікти, що не знайшли розв'язання в дитинстві, можуть призвести до проблем і патології поведінки в зрілому віці. Успішна життєва модель припускає ослаблення або пом'якшення конфліктів особистості, чому сприяє і процес соціалізації з розробленими механізмами освіти і виховання, спрямованими на засвоєння культурних стандартів, норм, зразків і т. ін.

Класик гуманістичної психології Р. Мей вважав, що гранична цілісність людської особистості не тільки неможлива, але й небажана; ціль – не абсолютна гармонія і не застій, до якого могло би призвести повне усунення конфліктів, а творче перетворення деструктивних конфліктів у конструктивні.

У повсякденному житті неважко знайти приклади того, як людям вдається подолати найважчі ситуації, і, навпаки, як тиск несприятливих обставин, труднощі або стреси чинять негативний, деформуючий руйнівний вплив на життя людини.

Дійсно, з погляду психології, кожна криза містить і позитивні, і негативні компоненти. Успішне її розв'язання – це прогрес у розвитку особистості, можливе особистісне зростання. Нерозв'язання конфлікту або його незадовільне рішення – це небезпека для особистості, подальшого її розвитку, повноцінного функціонування.

Відомо, що в китайській мові ієрогліф «криза» складається з двох ієрогліфів, один із яких означає ризик, небезпеку, а інший – можливість. Це навдивовижу точно відбиває описану подвійну природу кризи, у якій, безумовно, є ризик її деструктивного проживання особистістю, що знижує її можливості розвитку, самореалізації, задоволення жити повним життям. З іншого боку, будь-яка криза, конфлікт, протиріччя – це можливість позитивних змін, переосмислення свого життя, а можливо, й початку нового шляху.

Тимчасом будь-який підхід до особистості, якщо він претендує на практичність, повинен так чи інакше розглядати питання: що являють собою стабільні, незмінні аспекти поведінки людини.

Проблемою структури є й те, що найбільш суттєве, – природа її організації і вплив на функціонування індивідуума, що й становить ключовий компонент у всіх теоріях особистості.

Цілісна теорія особистості повинна тлумачити, чому люди вчиняють саме так, а не інакше. Концепції мотивації, чи, іншими словами, процесуальні аспекти функціонування індивідуума, повинні зосереджуватися на динамічних, мінливих особливостях поведінки людини. Зусилля, пов'язані зі спробами розуміння швидкоплинних, поточних аспектів поведінки, привели до великої кількості теоретичних розвідок. У деяких теоріях висловлюється припущення, що всі особистісні процеси – від сексуальної розрядки до почуття гумору – відбуваються від спроб індивідуума зменшити напругу. Редукціоністська модель, вперше описана Фрейдом, передбачає, що фізіологічні (біогенні) потреби індивіда створюють напругу, і це змушує його шукати розрядку шляхом задоволення цих потреб. Багато різновидів основних життєвих потреб, таких як голод, спрага, потреба в сні, в статевих стосунках, вкладаються в тлумачення мотивації людини з позиції редукції напруги.

На противагу редукціоністській теорії, інші теорії акцентують увагу на прагненні людини опанувати навколишнє середовище та здобути новий досвід задля отримання насолоди. Прихильники цієї теорії стверджують: в міру того, як людина дорослішає, її поведінка дедалі частіше спрямовується на набуття навичок і вмінь загалом – з метою підвищити компетентність чи ефективність взаємодії з оточенням. Водночас усе рідше її поведінка скеровується виключно на зменшення напруги.

Цікавим щодо цього є дослідження Д. Райта. Вивчаючи моральну та аморальну поведінку, він зробив спробу виділити конкретні принципи моральної поведінки, які лежать в основі тих чи інших вчинків, – здатність чинити опір спокусам, альтруїзм, моральні переконання, моральне розуміння (усвідомлення моральних норм), почуття провини. Заслуговує на увагу слушний висновок дослідника стосовно того, що індивіди значно різняться здатністю протистояти різним спокусам.

Відхиляючи твердження Канта про необхідність самопримушування, наруги над собою для досягнення особистістю моральної свободи, а також думку німецького філософа Н. Гартмана про те, що докорінна відмінність моральних цінностей від усіх інших видів цінностей полягає в тому, що «моральні цінності діють обтяжливо», не варто також виходити з полегшеного, легковажного, споживацького ставлення до морального обов'язку і моральної

свободи, як тільки до джерела вічної радості й безхмарного щастя особистості. Таке спрощене розуміння в теорії виникає через нехтування діалектикою взаємин загального і одиничного, а також через недооцінювання моменту якісної відмінності моральних потреб людини від усіх інших потреб, що призводить до помилкових висновків стосовно практики виховання особистості.

Свобода морального вибору – це здатність приймати рішення про вчинок відповідно до пізнання історичної необхідності, яка приймає форму моральної необхідності. Моральна необхідність – відображення детермінації людських вчинків до існуючих у суспільстві систем моральних норм і цінностей. Вона втілюється в свідомості у намірах, які особистість повинна зреалізувати в своєму вчинку. Принципово важливим моментом свободи вибору є цілепокладання і відповідальність особистості за здатність до трансформації ситуації. Намагання розгледіти критерій вільного вибору не в навколишньому середовищі, а в свідомості, почуттях самої людини призводить до суб'єктивізму, свавілля, випадковості в тлумаченні тих чи інших вчинків, до такої позиції, коли кожен є правим зі свого боку, і будь-який вчинок виправдовується добрими намірами, незважаючи на його негативний результат.

Цей висновок, на наш погляд, дуже важливий, оскільки підтверджує здатність людини протистояти спокусам, здійснювати контроль над своїми діями, проявляти моральну стійкість. Проведене теоретичне дослідження дає підстави вважати, що проблема девіації морального розвитку людини досить широко висвітлена в рамках різних наукових течій. Проте слід зазначити, що й досі ще відсутній системний підхід до вивчення відхилень у моральному розвитку особистості, не існує якоїсь єдиної теорії, яка би стала універсальною і повною мірою пояснювала механізм виникнення цих відхилень. Тому в подальшому у нашому дослідженні будемо намагатися знаходити спільні сторони різних підходів з метою створення системи підходів щодо відхилень у моральному розвитку особистості.

Особистісний розвиток триває протягом усього життя, відповідно, деякі теоретики запропонували стадійну модель для розуміння фаз зростання і розвитку в житті людини. Особистісне зростання зумовлено множиною зовнішніх і внутрішніх детермінант. До зовнішніх, чи детермінант оточення, відносять: приналежність індивідуума до певної культури, соціально-економічного класу й унікального для кожної сім'ї мікроклімату. З іншого боку, внутрішні детермінанти включають генетичні і фізіологічні фактори. Подальший опис множини змін, що супроводжують розвиток особистості –

фізичних, соціальних, інтелектуальних, емоційних, моральних тощо, демонструє складність проблеми розвитку людини.

Приналежність до тієї чи іншої культури, через соціалізацію врешті-решт призводить до нормативної моделі в мисленні, емоціях і поведінці. Культурне середовище формує у людини певну форму відносин з іншими людьми, потреби і способи їх задоволення, а також цілі, яких вона прагне досягти. Саме належність до відповідного соціально-економічного класу чинить вплив на цінності, мотивацію і стиль життя. Назагал лише досить незначна кількість детермінант розвитку особистості може бути зрозумілою без урахування класу приналежності. Навіть у такому плюралістичному суспільстві, як наше, приналежність до соціального класу часто визначає індивідуальний статус людини, участь у соціальному житті, привілеї і можливості, якими вона володіє. Отже, фактори, зумовлені приналежністю до певного соціального класу, справляють значний вплив на те, до яких найбільш типових стресових чи конфліктних ситуацій людина потрапляє та як їх долає.

Соціогенетичний напрям, який можна вважати найпрогресивнішим, характеризується тим, що його представники вбачають причини деліквентності у негативних впливах макросередовища. Відповідно до цього, поведінка особистості розглядається, виходячи зі структури суспільства, засобів соціалізації, взаємостосунків із навколишніми людьми. Основними представниками цього підходу є К. Левін, Б. Скінер, Е. Торндайк. Соціогенетичний підхід до формування особистості дозволяє виокремити і відповідні аспекти чи сторони особистісної деформації, рівень процесуального психічного відображення, його форми чи змісту. Якщо в розвитку акценти зміщуються на активність особистості, а в формуванні – на активність соціального оточення в різноманітних його проявах, то соціалізація тлумачить особистість і середовище як взаємодіючі, взаємонаправлені елементи. Цікавою є думка, що соціалізація є необхідною передумовою подальшої індивідуалізації особистості, показником якої слугує унікальний досвід життя і особистий внутрішній світ.

Людина як соціальна істота й особистість починає формуватися від дня свого народження. Найінтенсивніше фундамент особистості закладається в дитинстві, а загальна її «конструкція» вибудовується у підлітково-юнацькому віці. У процесі соціалізації особистість різною мірою, але неминуче проходить через життєві кризи, накопичення протиріч, можливо – через затримки і навіть зриви, болісні, спотворені форми самоствердження та визнання оточенням.

Не обов'язковим, але реально ймовірним наслідком цього є виникнення несприятливих психологічних новоутворень (деформацій), що втілюються у таких рисах та властивостях особистості, як жорстокість, цинізм, брутальність, нігілізм, зухвалість тощо.

Основна ідея соціалізації – забезпечення включення індивіда в суспільство, його становлення і розвиток як особистості через засвоєння соціального досвіду, перетворення його в особистісні структури, активна репродукція системи соціальних відносин. Засвоєння і примноження соціального досвіду як двоєдиного процесу соціалізації може по-різному бути представленим в особистості і залежить від безлічі обставин. По-перше, соціалізація надає належне процесам стихійного формування особистості, які часто є більш результативними, ніж формування в інституціоналізованих структурах. У цьому контексті переважно стихійно сформована особистість є часто деформованою особистістю з позиції виховання і адекватною з точки зору неофіційної, але реально існуючої в середовищі групи («друге життя» засуджених у місцях позбавлення волі, дідівщина в армії, мафіозні структури і та ін.). По-друге, соціалізація наділяє певним статусом суб'єкта розвитку не тільки особистість, але й оточуюче середовище. Відбувається перетворення як особистості, так і середовища, примножується як особистісний, так і соціальний досвід. У разі якщо в особистості закріпилися і домінують негативні утворення, вони починають накладатися на дійсність. Особистість «примножує» досвід шляхом репродукції своєї деформованої сутності в інших людях, які складають її найближче соціальне (професійне, побутове і т. ін.) оточення. Така репродукція, яка здійснюється через конкретну спільну діяльність, повсякденні ситуації спілкування, може йти шляхом розширення кола осіб і поглиблення процесу репрезентації в інших людях. Отже, деформація особистості неминуче проявляється в її поведінці.

На стадії формування особистості можна вирізнити два тісно пов'язані, але не тотожні вектори: загальне формування особистості та формування правової соціалізації особистості. В сучасних умовах зниження імперативу ролі моралі, експансії субкультури, культу індивідуалізму, загальної криміналізації суспільства стихійний вплив є особливо небезпечним. Саме він починає визначати правову компетентність, базується не стільки на знанні правових норм, скільки на стихійно сформованому уявленні про них. За несприятливої правової соціалізації уявлення про правову норму суттєво розходяться з дійсною нормою, домінує уявлення про допустимість чи навіть бажаність правопорушення. Інтереси особистості

та суспільства дуже різноманітні, і не всі відносини між членами суспільства піддаються правовій регламентації. Особливість правових норм полягає в тому, що вони відображають найбільш суттєві відносини між людьми. Правова соціалізація полягає у засвоєнні особою суспільної й особистісної цінності права, тих елементів дійсності, які охороняються правом, в оволодінні правовими способами діяльності, спілкування, у формуванні свідомого почуття правової відповідальності. Метою правової соціалізації є забезпечення правослухняної поведінки особистості як у звичайних, так і в нетипових, екстремальних ситуаціях. Правова соціалізація тісно пов'язана із загальною соціалізацією. Але вона відрізняється від останньої змістом засвоюваних цінностей, психологічними труднощами в оволодінні правовими знаннями, виробленні навичок правослухняної поведінки, наданні їм форми звичок, нарешті, більш стислим періодом перебігу. З боку соціального оточення правова соціалізація характеризується цілеспрямованим, спеціально організованим, а також і стихійним, випадковим правовим впливом, насамперед інформаційним.

Таким чином, у ході соціалізації особистості відбувається засвоєння людиною норм і цінностей соціального середовища, входження в нього і відтворення соціальних норм. Цей об'єктивний процес засвоєння соціальних функцій, ролей, норм, обов'язків і набуття навичок соціально значимої поведінки проходить на раціонально усвідомленому й емоційному рівнях шляхом формування індивідуального і засвоєння соціального досвіду. Він супроводжується взаємним впливом навколишнього середовища на особистість і в порядку зворотного зв'язку – особистості на середовище та інших учасників суспільних відносин. Здійснення правопорушення чи злочину є яскравим свідченням негативного впливу соціалізації на особистість, наявності дефектів у взаємодії з середовищем. Така неузгодженість у соціалізації проявляється часом в незначних за своєю соціальною значимістю проступках і антисуспільних діях. Але залишення таких діянь без коригування соціальним середовищем призводить до подальшого відсторонення особистості й формування в неї суб'єктивної готовності вдаватися в критичних ситуаціях до засвоєного нею протиправного варіанту поведінки. Цікавою є думка Ф. Г. Бурчака про те, що «чим вужчі зв'язки особи з оточуючим світом, чим більш обмежена її предметна діяльність, тим слабше буде діяти соціалізуючий механізм, і тим більш однобокою буде особистість».

Дефекти правосвідомості і моральності особи – сприятливе підґрунтя для формування поведінки, що виходить за межі певної

нормативної системи, суперечить існуючим нормам та виникненню соціальних відхилень. Соціальним середовищем така поведінка оцінюється як незвична, відхильна (девіантна).

Загалом соціальну норму і соціальні відхилення можна вважати двома полюсами тієї самої осі – «соціально значимої поведінки». Як і соціальні норми, соціальні відхилення різноманітні, причому розмаїтість відхилень перевищує розмаїтість норм: норма типова, а відхилення завжди індивідуалізоване (немає двох однакових злочинів, аморальний вчинок однієї людини не схожий на вчинок іншої та ін.).

Характерними рисами соціальних відхилень є:

1) наявність спільних причин – об'єктивних і суб'єктивних протиріч суспільного розвитку;

2) однакова спрямованість відхилень, що трапляються в подібних групах (прошарках) населення в приблизно однакових умовах;

3) повторюваність і усталеність зазначених явищ у часовому і територіальному розрізах;

4) наявність невідповідності між вимогами єдиної для всіх громадян нормативної системи та індивідуальними потребами особистості.

Соціальні відхилення в історичному аспекті виступають як явища мінливі і відносні, тому їх соціальна оцінка повинна бути історичною і суто конкретною. Те, що раніше розцінювалося як норма, через зміни способу життя може набути характеру відхилення, і навпаки, відхилення може стати нормою. Отже, соціальні відхилення – такі порушення соціальних норм, що характеризуються масовістю, усталеністю і поширеністю при подібних соціальних умовах. Поведінка, що відхиляється від вимог соціальних норм (девіантна), – система вчинків особистості, котрі виходять за загальноприйняте уявлення про нормальну (нормативну) поведінку у певній сфері суспільних відносин.

Оскільки соціальні норми і соціальні відхилення перебувають у діалектичному взаємозв'язку, вони повинні мати й певні спільні властивості. Найбільш спірною серед них є корисність, тому вона заслуговує на особливу увагу. Проблемне запитання можна сформулювати так: соціальні відхилення шкідливі у всіх випадках, а чи можуть вони бути і соціально корисними?

У юридичній літературі домінуючою є думка, що «відхилення» не може бути позитивним, на підтвердження чого наводиться такий аргумент: у конкретній нормативній системі, що встановлює межі належної поведінки, відхилення від норми (вихід за ці межі)

не може розглядатися як позитивне, інакше нівелюється саме поняття норми. Так, ст. 6 Дисциплінарного статуту Збройних Сил зазначає: «Наказ командира – закон для підлеглих. Він повинен виконуватися беззаперечно, точно та у визначений термін». Це означає, що наказ не можна виконати з запізненням, але не можна і раніш терміну; його не можна «недовиконати» або «перевиконати».

Але такий аргумент може бути застосований лише до жорстко нормованих соціальних відносин, де норма встановлює «нижню» і «верхню» межі. Більшість соціальних норм такої «верхньої» межі не має: немає межі прекрасного з позицій естетичних норм; поведінка може визнаватися моральною чи аморальною, але надморальної поведінки не існує; традиції можна ігнорувати чи дотримуватися їх, але неможливо уявити супертрадиційної особи.

Ба більш того, соціальна норма може гальмувати суспільний прогрес, а відхилення – слугувати розвитку як суспільства загалом, так і окремої особи (наприклад, нормативне виконання професійних обов'язків дає підстави оцінювати працівника як «сумлінного», позанормативне – як «перспективного»). Не є нормативною поведінкою новаторство, раціоналізаторство, зрештою – будь-який вид творчості. З позицій суспільного прогресу вектор оцінок соціальних норм і соціальних відхилень взагалі не може бути односпрямованим: від минулого до майбутнього, від старого до нового.

Вище вже зазначалося, що соціальні відхилення – масове явище, тобто вони мають значну поширеність серед населення. Показниками соціальних відхилень слід вважати:

1) стан – абсолютна кількість актів поведінки, що відхиляється від соціальних норм, вчинених на певній території за визначений проміжок часу;

2) рівень – кількість таких вчинків у розрахунку на одиницю населення;

3) географія – характеристика соціальних відхилень у територіальному розрізі;

4) структура – співвідношення різновидів соціальних відхилень;

5) динаміка – сукупний якісний показник, що характеризує зміни стану, рівня, географії та структури соціальних відхилень.

На індивідуальному рівні соціальні відхилення проявляються як поведінка, система вчинків конкретної особистості, що не збігається (різниться) з межами певної нормативної системи. Вона є наслідком викривленого процесу соціалізації і перебудови ієрархії мотивів у напрямі її спрощення та, з часом, домінування одного

з них, внаслідок чого він набуває для особи надзвичайного значення. Найчастіше в працях англійських та американських учених стосовно особистості, яка порушує норми і правила поведінки, вживається термін «delinquent», що в перекладі з англійської означає: винний, правопорушник, злочинець, а термін «delinquency» означає, таким чином, і проступок, і правопорушення, і навіть злочин, тобто будь-які види відхилень у поведінці. В той же час для відхилень, які не мають яскраво вираженого антисоціального характеру, вживається термін «deviant» – девіація, тобто девіантність є відхиленням від норми, що не сягає рівня протиправності.

Вперше цей термін був використаний американським соціологом А. Коеном, який зазначав: «Девіантна поведінка – така, що йде врозріз з інституціоналізованими очікуваннями, тобто з такими, що поділяються і визнаються законними всередині соціальної системи». Слід зазначити, що традиції вивчення такого складного явища, як девіантна поведінка, формувалися головно в соціологічних школах. Дослідження соціологів кінця XIX – початку XX століть Ж. Кетле, Е. Дюркгейма, Д. Дьюї, М. Вебера, Л. Леві-Брюля та ін. встановили зв'язок між девіантною поведінкою і соціальними умовами існування людей. Статистичний аналіз різних аномальних проявів (злочинності, самогубств, проституції), проведений Ж. Кетле та Е. Дюркгеймом, показав, що кількість аномалій кожного разу неминуче зростала в періоди воєн, економічних криз, соціальних потрясінь, що спростовувало теорію «вродженого» злочинця і свідчило про соціальні корені цього явища.

Для його означення Е. Дюркгейм ввів поняття *аномії* як стану послаблення нормативної системи суспільства, що спричиняється різкими змінами. Цей термін істотно модифікував Р. Мертон: на його думку, аномія є результатом конфлікту чи неузгодженості між «культурою» і «соціальною структурою», нормальними, законними засобами і прагненнями до пошуку нових (незаконних) засобів задоволення потреб. Р. Мертон виділяє п'ять шляхів «анемічного пристосування» як реакції на анемічну напругу за різних форм адаптації: конформність, інновація, ритуалізм, ретритизм і бунт.

Конформізм (відповідність) є єдиним типом недевіантної поведінки. Інновація припускає згоду зі схвалюваними даною культурою цілями при використанні соціально не схвалюваних засобів їх досягнення (наприклад, шантаж, рекет); ритуалізм заперечує цілі даної культури, але згоден використовувати соціально схвалювані засоби; ретритизм (відступ) спостерігається у випадку, коли людина одночасно відкидає і цілі, і соціально схвалювані засоби їх досягнення

(наприклад, бродяги, наркомани); і, нарешті, бунт – прагнення замінити старі цілі і засоби новими.

Типи девіацій, за Р. Мертоном, виникають із комбінації двох перемінних (мети і засобів її досягнення), при цьому рольова поведінка може варіюватися. Анемічна теорія не пояснює, якими мусять бути умови, щоб з'явилася та чи інша форма адаптації; її основна заслуга полягає в обґрунтуванні положення про те, що емпірично встановлені норми девіантної поведінки тісно пов'язані з положенням девіантної особистості в рамках соціальної структури суспільства. Т. Парсонс розширив типологію анемічних пристосувань Р. Мертона і сформулював вісім типів девіантної поведінки. Він пояснював виникнення девіантних мотивацій недосягненням очікувань.

Аномія – це стан, у якому цінності і норми не є більше вказівкою, як правильно поводитися, і тому втрачають свою значимість. Основною причиною аномії є парадоксальність системи цінностей, центральне місце в якій займають цінності особистого успіху і їх досягнення.

У межах соціологічного підходу можна виділити інтеракціоністський напрям (Ф. Танненбаум, Е. Гоффман, Е. Лемерт, Г. Беккер) і структурний аналіз. Основним положенням першого є теза, що девіантність – не іманентна властивість соціальної поведінки, а лише наслідок оцінки (стигмації, «таврування») її як девіантної. Отже, девіація обумовлена здатністю впливових груп суспільства нав'язувати певні стандарти. Аналіз причин девіантної поведінки спрямований у цьому випадку на вивчення явищ і чинників, що визначають чи впливають на приписування статусу девіанта окремим особам.

Структурний аналіз пропонує два пояснення причин девіації:

– культурологічний, коли причиною девіації є конфлікти між нормами субкультури (етнічними, релігійними, політичними тощо) і панівної культури (С. Селін, О. Турк та ін.);

– конфліктологічний (Р. Квінні, І. Тейлор та ін.), де девіація є наслідком соціально-економічних протиріч.

Соціологічна школа пояснює девіантну поведінку двома причинами: а) розбіжністю вимог норми з вимогами життя, з одного боку, і б) невідповідністю вимог життя інтересам даної особистості – з іншого. У більш широкому розумінні тут можна говорити про суперечності між стабільністю і мобільністю суспільства як системи. Суспільство, з одного боку, орієнтує індивіда на конформну поведінку, що є умовою соціальної стабільності, а з іншого боку – об'єктивно вимагає від нього ініціативності, тобто виходу

за рамки загальноприйнятих стандартів. Тому соціалізація особистості завжди містить у собі елементи як конформізму, так і нонконформізму.

Щоб знайти адекватні підходи до сучасної постановки проблеми девіантності, корисно проаналізувати також досвід західних традицій, орієнтованих на теорії соціокультурної динаміки і соціальної стратифікації (П. Сорокін); теорію соціальних детермінант колективної поведінки (Дж. Смелзер); концепцію необхідності девіантів для суспільства (Е. Еріксон); теорію деструктивності соціального конфлікту як однієї з форм девіантної поведінки (Д. Кретч, Р. Кратчфілд); теорію фрустрації (Дж. Доллард, Л. Берковіц); теорію диференційованого зв'язку (Е. Сазерленд), центральною тезою якої є те, що особистість засуджується тільки тоді, коли установка, що сприяє порушенню закону, переважає над установкою негативної оцінки подібних дій.

Аналіз наукових джерел засвідчує наявність інших напрямків пояснення джерел і причин девіантної поведінки. Таких теорій також достатньо багато: одні вчені вважають, що люди схильні до певних типів поведінки за своїм біологічним складом і що «кримінальний тип», зокрема, є результатом деградації на більш ранній стадії еволюції (Ч. Ломброзо); інші пов'язують девіантну поведінку з особливостями будови тіла (Е. Кречмер, В. Шелдон), аномаліями статевих хромосом (П. Джекобс, Й. Ланге, У. Прайс); треті обґрунтовують психологічне пояснення девіації «розумовими дефектами», «дегенеративністю», «слабоумством», запрограмованістю відхилень (Т. Хірші, М. Вольфганг). Культурологічне пояснення девіацій базується на визнанні «конфлікту між нормами культури» (Т. Селлін, В. Міллер); етогенетичне пояснення – на детермінованості функціонуючих у даній культурі (окремих субкультурах) правил, аналогічних граматичним («соціальна граматика» Р. Харре).

Якщо соціологічні теорії пояснюють девіантну поведінку впливом зовнішніх (об'єктивних) чинників, то психологічні підходи до розуміння механізмів девіантної поведінки, базуючись на соціологічних, спрямовують зусилля на визначення суб'єктивних чинників. Як і в першому випадку, одностайності тут немає, що цілком зрозуміло з огляду на надзвичайну складність самого феномена «особистість». Але узагальнення накопиченого в цьому напрямі досвіду, на нашу думку, є необхідним для розуміння витоків девіантної поведінки працівників.

Найбільш загальним критерієм у межах будь-якого психологічного підходу є здатність суб'єкта до адаптації. У західній психології

і психотерапії критерій адаптивності вважається найуніверсальнішим і водночас найбільш комплексним. Вітчизняна психологія розглядає адаптацію лише як один із аспектів психічного розвитку, що часом втрачає своє провідне значення, зокрема, коли йдеться про прогресивний, хоча й нерівномірний розвиток творчих здібностей, пов'язаний із процесом формування особистості та виникненням якісних новоутворень.

Такого висновку доходять і деякі зарубіжні психологи, як-от М. Герберт. Він вважає організуючим «ядром» особистості «Я-концепцію», що характеризується як її інтеграцією (відсутність внутрішніх протиріч і гармонійні погляди на життя), так і відносною автономією (здатність до незалежної, самостійної поведінки). Автономія, у свою чергу, передбачає наявність впевненості в собі та високу позитивну самооцінку; невпевненість і низька самооцінка стають джерелом порушень адаптації та аномалій розвитку.

Основним джерелом відхилень у психоаналізі звичайно вважається постійний конфлікт між несвідомими потягами («Id») і соціальними обмеженнями природної активності дитини («Ego» і «Super-Ego»). Нормальний розвиток особистості визначається при цьому наявністю оптимальних захисних механізмів, що врівноважують сфери свідомого і несвідомого; в іншому випадку, зокрема при невротичному захисті, формування особистості набуває аномального характеру. Неофрейдисти, відмовившись від уявлень про виключно сексуальну етіологію девіацій, пояснюють їх дефіцитом емоційного контакту, теплого спілкування з матір'ю в перші роки життя, відсутністю почуття безпеки і довіри (К. Хорні, Д. Боулбі, Г. Салліван, Е. Еріксон та ін.).

Дещо інше уявлення про відхилення можна знайти в «індивідуальній психології» А. Адлера. Відповідно до його поглядів, дитина з'являється на світ із двома базовими почуттями-прагненнями:

а) почуття неповноцінності і прагнення до досконалості як компенсація цього почуття;

б) соціальне почуття спільності і прагнення до встановлення значимих соціальних відносин.

Адлер вважав, що розвиток соціально значущих здібностей є «компенсацією на корисній стороні життя», що веде до формування почуття власної цінності, до домінування почуття спільності над індивідуальним прагненням до переваги. У випадку «компенсації на марній стороні життя» почуття неповноцінності трансформується в комплекс неповноцінності, що є основою неврозу, або в зворотний бік цього комплексу – «комплекс переваги», що може виявлятися,

наприклад, у ригідній позиції «вундеркінда», не готового до систематичної праці і рівноправного спілкування з однолітками. При цьому джерелом відхилень є не стільки самі комплекси, скільки нездатність індивіда встановити адекватний контакт із оточенням.

Неабиякою популярністю в психології США і Канади користується поведінковий підхід до розуміння девіантної поведінки, де акценти переносяться на неадекватне соціальне навчання. Цей підхід має підкреслено емпіричний характер, зосереджується на можливості корекції неадекватної поведінки шляхом організації позитивного підкріплення і корекції (Е. Маш, Е. Тердал, 1981).

Дещо відмінний від поведінкового, екологічний підхід трактує відхилення в поведінці як результат несприятливої взаємодії між особою і соціальним середовищем. Індивід розглядається як суб'єкт порушень тією мірою, якою він є об'єктом негативних впливів з боку соціального мікросередовища. Корекція тут розуміється як оптимізація взаємодії шляхом взаємної зміни позицій і навчання навичок співпраці. Практично зливається з екологічним психодидактичний підхід, що акцентує роль невдач у навчанні дитини в розвитку відхилень (Д. Халаган, Дж. Кауфман, 1978).

Дуже популярний у сучасній психології гуманістичний підхід розглядає девіантну поведінку як наслідок втрати згоди з власними почуттями і неможливості самореалізації в наявних умовах. Представники цього напряму бачать можливість корекції відхилень у створенні специфічного для цього підходу контакту психотерапевта з клієнтом, що дозволяє в теплій і довірливій атмосфері по-новому ввести особу в оточуючий світ (П. Роблок, 1973).

За минулі десятиліття в західній психології поширення набув так званий емпіричний підхід до визначення і діагностики відхилень. Його сутність полягає в чисто емпіричній, феноменологічній класифікації, де кожен стійкий симптомокомплекс одержує свою назву (депресія, віктимність тощо). Цей підхід є спробою зблизити психіатрію та психологію і тому використовує для опису типів відхилень поняття синдрому як деякого стійкого утворення в структурі особистості. Так, наприклад, Д. Халаган і Дж. Кауфман шляхом факторного аналізу опису всіх елементів девіантної поведінки виділяють чотири типи синдромів (аномалій):

1) порушення поведінки;
2) порушення особистості;
3) незрілість;
4) асоціальні тенденції.

На думку авторів, перший тип включає такі прояви (симптоми): неслухняність, деструктивність, запальність, безвідповідальність, ревнощі, нав'язливість, плутаність; другий – почуття неповноцінності, нерозвинена самосвідомість, уникнення спілкування, тривожність, плаксивість; третій тип – неуважність, незграбність, пасивність; четвертий – наявність поганих товаришів, прогули, прагнення до перебування в асоці- альних групах.

Очевидно, що в наведеній класифікації немає єдиних критеріїв ні для виділення типів відхилень у психічному розвитку, ні для розрізнення причин і наслідків цих відхилень. Власне кажучи, автори до цього і не прагнуть, оскільки завданням емпіричного підходу найчастіше є не пояснення феномену, а створення схеми для його корекції (нейтралізації, нормалізації, усунення), що давала б очевидні позитивні результати.

Неможливо не зауважити, що у світлі традиційної вітчизняної методології подібні схеми сприймаються досить критично, оскільки розгляд особистості та її аномалій повинен відбуватися через призму соціально обумовлених умов життєдіяльності. Так, той чи інший симптом (наприклад, тривожність, підвищена сенситивність тощо) залежно від свого предметного наповнення і часу прояву може свідчити про прямо протилежні тенденції у формуванні особистості. Більше того, навіть сукупність аномальних симптомів (негативізм, протестні реакції, збудливість, конфліктність) інколи зумовлюється певним етапом розвитку (криза підліткового віку) чи наявністю екстремальних для особистості умов (криза безробітних).

Отже, під девіантністю слід розуміти певний різновид ненормативної поведінки. «Ймовірність ненормативної поведінки зумовлена тим, що людська свідомість здатна виходити за межі будь-яких стереотипів і напрацьовувати нові, раніш не існуючі варіанти поведінки». В цьому разі йдеться про такий варіант, який негативно, осудливо оцінюється соціальним середовищем. Ненормативна поведінка може мати й інший вид. Так, у рамках стратометричної концепції інтрагрупової активності експериментально вивчений феномен наднормативної активності має позитивне групове і соціальне значення.

Девіантна поведінка у нашому суспільстві поділяється на дві групи:

1. Поведінка, що відхиляється від норм психічного здоров'я, тобто при наявності у людини явної або прихованої психопатології. Цю групу, по-перше, складають особи з певними крайніми аномаліями психіки (астеніки, шизоїди, епілептоїди та ін.);

по-друге, до цієї групи примикають особи з акцентуйованими рисами темпераменту і характеру.

2. Поведінка, що відхиляється від моральних норм людського співжиття і виявляється в різних формах соціальної патології – пияцтві, наркоманії, проституції тощо. Подібний вид девіантної поведінки виражається у формі проступків або правопорушень. Якщо ці відхилення незначні і не завдають великої шкоди суспільним відносинам, то особи, що їх вчинили, піддаються моральному осуду чи покаранням, передбаченим трудовим або адміністративним правом. Правоохоронні органи в особі міліції і судових органів застосовують до девіантів заходи примусового характеру (адміністративний арешт, штраф та інше), а соціальні і медичні служби здійснюють з ними комплекс заходів для соціальної і психологічної адаптації.

Слід зазначити, що об'єктивна шкода від девіантної поведінки і її оцінка громадянами збігаються далеко не завжди і не повною мірою. Це пов'язано з суб'єктивністю оцінок і поступовим «розмиванням» із часом меж норми. Як приклад, можна навести теорії «злочинів без жертви» та «компенсуюче значення соціальних відхилень».

У першому випадку стверджується, що девіантна поведінка – особиста справа та моральне право кожного, від неї ніхто не потерпає, тому вона й не повинна піддаватися осуду. Між тим, жертвами пияцтва, вживання наркотиків, бродяжництва тощо, безумовно, є сім'я, діти, інші близькі люди, зрештою – суспільство, яке втрачає своїх працездатних громадян. Отже, тут навряд чи доречна теза про право кожної людини на вибір свого способу життя. Звичайно, конкретні життєві обставини можуть бути різноманітними, складними і навіть трагічними, тому однозначно оцінювати девіанта неможливо. Однак, якщо розглядати подібні явища в цілому, то їх слід визнати як негативне соціальне явище.

Найбільш типовими наслідками девіантного розвитку особистості є вчинення правопорушень, а також вживання алкоголю (інших психотропних речовин). Проведене опитування працівників свідчить, що вживання алкоголю для них є найбільш типовою девіацією. Це підтверджується також наявними узагальненнями щодо соціально-психологічного аналізу стану дисципліни (45,9% респондентів вказали на вживання спиртних напоїв у робочий час). Основною причиною вживання алкоголю більшість працівників називають його здатність подолати втому, зняти психологічне напруження.

Проте властивості особистості самі по собі, навіть взяті системно, у комплексі, не можуть виступати безпосереднім механізмом девіантної поведінки, потрібне встановлення певної опосередко-

вуючої ланки. У першому випадку такий механізм відомий і достатньо описаний у спеціальній літературі – це виникнення та усталення антисуспільної спрямованості особистості, що дозволяє нам на зазначеній проблемі не зупинятися. Наведемо лише найбільш загальну схему:

особистісна схильність – вплив оточуючого середовища (змісту та умов професійної діяльності) – девіантний розвиток особистості – формування антисуспільної спрямованості – вчинення правопорушень (злочинів).

Можна припустити, що за умови алкоголізації (наркотизації) особистості ця схема залишиться, але набуде певних якісних відмінностей, а саме:

особистісна схильність – вплив оточуючого середовища (змісту та умов професійної діяльності) – трансформація ієрархії мотивів – девіантний розвиток особистості – формування професійної деформації – адиктивна поведінка.

Зміст теорії «компенсуючого значення соціальних відхилень» полягає в тому, що девіантна поведінка заміщає ту корисну діяльність, яка через різні причини не здійснюється законним способом, і тому вона також спрямована на задоволення об'єктивно існуючих суспільних та індивідуальних потреб (наприклад, «чорний ринок» заповнює нестачі системи торгівлі). Тут змішуються причини і наслідки соціальних відхилень: існуючі соціальні проблеми дійсно об'єктивні, але вирішуватися вони можуть як соціально прийнятними, так і засуджуваними шляхами.

Звичайно, на особистісному рівні девіантна поведінка найчастіше супроводжується наявністю психологічних механізмів самовиправдання і захисту. Найбільш поширеними серед них є такі:

– викривлене уявлення про ситуацію (перебільшене значення одних елементів і применшене інших), що начебто робить незастосовними до даного випадку відповідні санкції. Відбувається мимовільне ретушування дійсності, зміщення окремих фактичних обставин за місцем, часом й роллю учасників;

– невиправдане звуження альтернатив поведінки до єдино можливого в даній ситуації варіанту;

– оцінка ситуації як фатального збігу обставин, а не результату власної активності;

– визначення себе як жертви примусу, залежності та обману інших осіб;

– переконання в формальності порушуваних заборон, «звичайності» подібних дій, через що вони розцінюються як припустимі,

особливо порівняно з іншими, на думку суб'єкта, більш небезпечними та безкарними;

– девальвація моральних і правоохоронюваних цінностей, тим самим – невизнання шкідливих наслідків чи суспільної небезпечності діяння;

– применшення і прикрашення своєї ролі, подання власної поведінки як шляхетної допомоги іншим особам, що виправдовує власні проступки;

– подання себе як пасивного об'єкта зовнішніх впливів, у недоліках якого винні оточення, суспільство, ненормальні умови життя, через що девіантна поведінка стає неминучою;

– гіпертрофія цінності особистих якостей, ствердження своєї виключності, яка ставить суб'єкта в його власних очах у позанормативних рамках – своєрідна концепція надлюдини. Найчастіше тут ідеться про прагнення уникнути відчуття меншовартості, довівши довколишнім, хоча б і в потворній формі, надцінність своєї особи («комплекс Герострата»).

Наведені механізми формуються внаслідок власного досвіду, при спілкуванні та взаємодії з особами з найближчого оточення, після чого набувають певної автономії і починають впливати на поведінку на підсвідомому рівні. У процесі їх формування можна умовно виділити три етапи.

Перший етап – «деморальної свідомості»: власні моральні позиції відсутні, соціальні норми дотримуються через острах покарання, а також з метою отримання якоїсь користі. Позиція суб'єкта може бути оцінена як суто утилітарна й егоїстична. Порушення моральних і правових норм найчастіше виправдовується посиланням на зовнішні обставини («це у мене в крові») та неправильною поведінкою інших (винні батьки, сім'я, вчителі, погана компанія).

Другий етап – «формальне визнання норм», коли визнається необхідність дотримання соціальних норм, оскільки вони є обов'язковими для всіх. Ненормативна поведінка в цих випадках виправдовується незвичайністю і складністю ситуації («був сильно п'яний», «не мав за що жити») або «шляхетними мотивами» («попросили друзі», «не я один так вчинив би», «захищав справедливість»).

Третій етап – формування автономної системи моральних уявлень, заперечення усіх або більшості існуючих норм. Власні норми починають оцінюватися як найзначиміші, а тому ненормативна поведінка не викликає більше докорів совісті.

Таким чином, девіантна поведінка – результат складної взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників. Вона виникає

в тих випадках, коли з позицій даного суб'єкта утворилось нерозв'язне протиріччя між конкретною життєвою ситуацією і соціальною нормою, що визначає або забороняє певну поведінку. Що більш складна ситуація (реально або в уявленні суб'єкта), то більш ймовірний відхід від соціальної норми; при розбіжності об'єктивного значення ситуації і її суб'єктивного змісту людина здебільшого поводиться відповідно до останнього.

При поглибленні девіацій, а також коли поведінкові розлади починають набувати антигромадського характеру і відображати активну деструктивну спрямованість, що становить загрозу для людей через порушення правових норм, говорять про делінквентну поведінку. Отже, делінквентність – одна з форм девіантної поведінки, що спрямована проти інтересів суспільства в цілому чи особистих інтересів громадян.

У юриспруденції розрізняють правомірну і неправомірну поведінку громадян. Неправомірні дії (правопорушення) – це такі юридичні факти, що суперечать нормам права. Подібні дії порушують установлений у державі правопорядок.

Усі правопорушення поділяються на проступки і злочини. Злочин – це протиправне, винне, каране суспільно небезпечне діяння, що зазіхає на охоронювані законом суспільні відносини і завдає їм істотної шкоди. Проступок – це теж протиправне і винне діяння, яке не становить великої суспільної небезпеки. Проступки регулюються нормами адміністративного, цивільного, трудового й інших галузей права. Тому злочинність як вид девіантної поведінки в основному вивчається юриспруденцією, а аморальна поведінка – соціологією, психологією, психіатрією й іншими гуманітарними науками.

Делінквентна поведінка – незначні правопорушення і проступки, що не становлять тяжкого злочину (криміналу), караного в судовому порядку.

Пропонуємо визначення делінквентності як однієї з форм девіантної поведінки, що спрямована проти інтересів суспільства загалом чи особистих інтересів громадян і не становить тяжкого злочину.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити певні висновки:

1) соціальні норми – це механізми соціальної регуляції поведінки, вимоги суспільства до поведінки особистості, що визначають характер і межі припустимих її вчинків. Дія соціальних норм забезпечує впорядкованість суспільних відносин до потреб суспільства у цілому чи домінуючих його груп. Нормативною є поведінка, що відповідає вимогам норми і нею врегульована, причому зв'язок

нормативної поведінки з нормою не завжди є прямий і безпосередній, оскільки значна частина нормативної поведінки здійснюється несвідомо, за звичкою, в результаті засвоєння і багаторазового застосування соціальних норм. Найважливішими властивостями соціальної норми є її корисність, обов'язковість і фактична реалізація в поведінці людей. Похідним від «соціальної норми» є поняття «соціальні відхилення»;

2) нормативна поведінка є найбільш поширеним, але не єдиним різновидом людської поведінки. Їй протистоїть ненормативна поведінка, тобто така, що не врегульована нормою або їй суперечить. Остання перешкоджає розвитку суспільства і визнається як соціальна патологія (соціальні відхилення); вона викликає негативну соціальну реакцію і вимагає використання різних засобів соціального контролю. Основні властивості соціальних відхилень (девіацій) – невідповідність між вимогами нормативної системи і потребами особистості; масовість, поширеність і усталеність у часовому і територіальному розрізах за певних соціальних умов;

3) множинність соціальних відхилень потребує певної їх класифікації, за основу якої можна взяти елементи структури правової поведінки (об'єкт, суб'єкт, об'єктивна і суб'єктивна сторони). Звідси, за об'єктом девіантна поведінка належить до різних сфер суспільного життя (економіка, суспільно-політична діяльність, культура, побут і т.п.); за суб'єктом – це поведінка окремих громадян, посадових осіб, трудових колективів та неформальних соціальних груп; за об'єктивною стороною девіації вчиняються шляхом дії (бездіяльності), одноразово або такі, що тривають у часі; за суб'єктивною стороною девіантна поведінка характеризується різною мотивацією, цілями, ступенем передбачення і бажання можливих наслідків;

4) пояснення природи девіантної поведінки різниться залежно від концептуальної позиції авторів: соціологічні підходи (Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс та ін.) спрямовані на пошуки її причин у зовнішніх умовах, у наявності конфлікту між нормами субкультури (етнічними, релігійними, політичними тощо) і панівної культури; біологізаторські школи – у вродженій схильності певних людей до певних типів поведінки (Ч. Ломброзо, Е. Кречмер, Х. Шелдон, П. Джекобс та ін.). Психологічні підходи до розуміння механізмів девіантної поведінки базуються на визначені чинників суб'єктивного характеру, найбільш важливими серед яких є здатність особи до адаптації, цілісність її «Я-концепції», усвідомлення можливостей самореалізації, ефективність засвоєння соціального досвіду;

5) девіантна поведінка є специфічним засобом ігнорування чи активного заперечення існуючих соціальних норм за допомогою демонстрації ціннісного ставлення до них, що може бути як усвідомленим, так і неусвідомленим (як наслідок дії механізмів психологічного захисту). При цьому девіантні дії виступають водночас як засіб досягнення значущої мети та зменшення психологічної напруженості, а також як самоціль, що задовольняє потребу в самореалізації і самоствердженні.

Таким чином, у найширшому сенсі девіантна поведінка є певним поведінковим розладом, що спричиняється віковими, психопатологічними та іншими властивостями особистості чи особливостями її соціалізації. Вона може виявлятися в різних формах соціальної патології – пияцтві, наркоманії, проституції, негативних проступках тощо. У разі поглиблення девіацій, а також коли поведінкові розлади починають набувати антисуспільного характеру і відображати активну деструктивну спрямованість особистості, що становить загрозу для оточуючих через порушення правових норм, йдеться про делінквентну поведінку. Делінквентна поведінка – проступки і незначні правопорушення, що не досягають тяжкості злочину (криміналу), караного в судовому порядку.

Вважається, що деформація, девіація і правопорушення являють собою не тотожні, а різнопланові феномени. Стосовно особистості вони співвідносяться як спільні, виняткові й конкретні. В такому випадку девіантну поведінку можна розглядати як один із можливих аспектів деформації, а правопорушення – конкретний прояв девіантної поведінки. Слід зазначити, що при всій важливості зовнішнього «суспільного» підходу до аналізу, його основна площина в контексті деформації зміщується в бік внутрішніх, суб'єктивних механізмів відхильної поведінки.

Девіантна поведінка в психологічно-юридичній площині пов'язується з закономірностями виникнення і розвитку соціальних деформацій.

Цікавою, але недостатньо аргументованою є позиція, яка пов'язує будь-яке відхилення від правомірної поведінки з деформацією. Так, В. В. Оксамитний, характеризуючи маргінальну поведінку, виділяє чотири типи деформації: соціальну, соціально-моральну, соціально-морально-правову і стало протиправну. Перша представляє порушення вимог вікових соціальних ролей, друга – порушення рольових приписів і моральних норм поведінки. Третя проявляється в порушенні правових норм, четверта – в багаторазових порушеннях (в тому числі адміністративних і кримінальних).

Згідно з другою точкою зору, тільки злочинна поведінка, будучи видом правопорушення, однозначно зумовлюється деформацією способу життя особистості. Деформація розуміється як помітне розходження в сторону погіршення з нормою (законослухняною поведінкою) у величині кримінологічних показників способу життя. Більш переконливою є позиція, за якою поведінка пов'язується не тільки зі сталими якостями особистості, але й елементом випадковості. На особистісному рівні правопорушення виступають ефектом поєднання несприятливої (проблемної, конфліктної) ситуації і особливостей особистості. В цьому випадку доволі перспективним є вивчення проблеми, яку називають «віктимогенна деформація особистості», під якою розуміється визначений набір морально негативних рис, які сприяють і навіть провокують здійснення правопорушень. Навряд чи правомірно, і практично є неможливим встановлення точного кількісного співвідношення між деформацією особистості і протиправними діями. Так, деякі адміністративні правопорушення чи злочини, пов'язані з перевищенням межі необхідної оборони, а також здійснені в стані сильного душевного хвилювання, спричинені неправомірними діями потерпілої сторони, в жодному разі не передбачують суттєву деформацію особистості. Разом з тим, особливо тяжкі злочини чи такі, що скоєні з обтяжуючими обставинами (жорстокість, знущання), так само як і окремі рецидивні злочини, не можуть вчинятися недеформованою особистістю.

Якщо вдатися до праць у галузі теорії права, то правова поведінка особи – це поведінка особи (діяння або бездіяльність) свідомовольового характеру, яка врегульована нормами права і тягне юридичні наслідки. Протиправна поведінка є її різновидом та характеризується як «соціально шкідлива, яка суперечить нормам права». В основі кожного вчинку людини лежать певні мотиви, потреби та інтереси особи. Генезис правомірного вчинку може зображатися у вигляді такого ланцюга: «потреби – інтереси – можливості – об'єкти – цілі – засоби – вчинок – результат».

Найперше, гадаємо, слід звернути увагу на потреби та інтереси правопорушників. Саме ці категорії здійснюють вплив на мотиваційну сферу в поведінці осіб, які вчиняють правопорушення. Поняття потреб найдетальніше розглядається в психології. В цій науці найбільш прийнятно розуміння потреб, як «відчуття людиною недоліку в чому-небудь, що відображається у свідомості та викликає прагнення до його усунення». А. Маслоу, провідний психолог в галузі дослідження проблем мотивації, вважав, що існує чітка піраміда потреб особи (рис. 67):

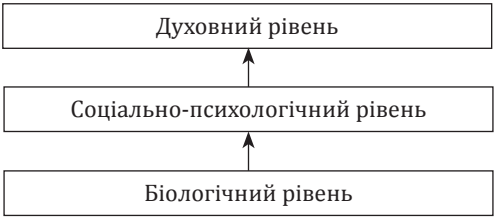


Рис. 67. Ієрархія життєвих цінностей людини

– біологічний рівень (фізіологічні потреби) – потреби у розмноженні, їжі, самозбереженні та ін.;

– соціально-психологічний рівень – потреби у знаннях, у спілкуванні, у матеріальному забезпеченні, сексуальні потреби та ін.;

– духовний рівень – потреби у творчості, у соціальній активності, світоглядні потреби, потреби у вираженні свого «Я», потреби у самореалізації.

Звідси можна зробити такі висновки:

– чим вище рівень мотиву, тим найменш життєво необхідними є відповідні потреби, тобто можна довше затримати їх реалізацію;

– поки не задовольняються нижчі потреби, вищі залишаються «нецікавими», а з моменту виконання нижчі потреби втрачають мотивуючу силу;

– із підвищенням потреб підвищується спроможність людини до більшої активності; таким чином, можливість до задоволення вищих потреб є більшим стимулом активності, ніж задоволення нижчих.

Потреба відображається у свідомості людини як мотив її можливої поведінки: «Людські потреби та мотиви мають соціальний характер, вирішальна роль у їх виникненні належить соціальному середовищу, яке регулює формування та розвиток потреб». Безпосереднім джерелом дій людини, які спрямовані на задоволення потреб, є її інтереси. Взаємовідносини потреб та інтересів складні та мінливі. Усвідомлені потреби виступають у формі інтересів, а останні впливають на формування та виникнення нових потреб. Інтерес та потреби відображають одні й ті ж явища, процеси та зв'язки, але в різних аспектах. Первинними виступають саме потреби – першопричини інтересу. При цьому інтереси розуміються, як специфічне ставлення особи до певного об'єкта матеріального або духовного світу через його життєве значення та емоційну привабливість. Отже, інтереси та потреби формують мотиви вчинків особи, тобто відповідні

спонукання до діяльності, які пов'язані із задоволенням потреб. Саме вони й можуть виступати як суб'єктивні причини вчинення адміністративних проступків, оскільки мотиви й дають нам відповідь на запитання: «Для чого здійснюється відповідна діяльність?».

Якщо будь-яка діяльність починається з потреб та інтересів, тобто з мотиваційної сфери, то протиправна поведінка починається з деформації та перекручення потреб та інтересів особи. Зокрема в літературі зазначається: «всебічна гармонійність інтересів та потреб особи зумовлює правомірність та моральність форм поведінки громадянина». Тому деформація потреб та інтересів правопорушників починається саме з порушення рівноваги між різними видами інтересів та потреб.

Наприклад, в умовах сучасного українського суспільства «порушенням рівноваги» слід вважати такі системи інтересів та потреб, у яких матеріальні цінності переважають духовні; егоїстичні потреби в самоповазі, самовираженні переважають потреби в творчості, служінні суспільству. Більшості громадян України сьогодні властиве піклування тільки про матеріальні блага (житло, їжу). Саме в час війни та економічної кризи на другий план відступають потреби в знаннях, творчості, духовному спілкуванні.

Але ще важливішим є те, що, крім зазначених змін, загострюються протиріччя між існуючими потребами людини та об'єктивними можливостями їх задоволення. На цій основі внаслідок порушення гармонійності між різними видами потреб може йти подальша деформація, при якій потреби втрачають свій первісний смисл і стають перекрученими.

Так, матеріальні потреби можуть перерости у користь, потреби у соціальному спілкуванні – у заздрість, агресивність. Загальний біологічний та соціальний смисл формування особистості полягає в тому, щоб людина стала максимально адаптованою до оточуючого середовища, причому в активному смислі – тобто людина повинна оволодіти закономірностями цього середовища з метою використання їх на благо суспільства. А при несприятливому моральному формуванні особи, виникає суперечність між якостями особи та вимогами суспільства (це в першу чергу належить саме до інтересів та потреб).

Потреби та інтереси, які не відповідають реальному навколишньому соціуму, в деяких випадках є причиною виникнення деформації. Ця невідповідність і прагнення особи все ж таки задовольнити свої інтереси та потреби призводить до вибору рішення,

яке суперечить чинним нормам права та моралі. Незалежно від першопричини неузгодження між особою та середовищем виникає суперечність між способом дій даної особи (засобами, які вона обрала) та схвалюваними суспільством нормами поведінки. В цій ситуації виникає протиріччя зі соціальними нормами поведінки, а потім й прямий конфлікт, який виражається у протиправному вчинку, зокрема в адміністративному проступку.

Подальшим етапом стає прийняття конкретного рішення, яке містить у собі постановку конкретної цілі, вибір засобів та можливостей її досягнення. Рішення вчинити протиправний чи правомірний вчинок є певним комплексом рішень: про ціль, об'єкт та засоби досягнення. У свою чергу, прийняття рішення перебуває у залежності від особливостей зовнішньої ситуації та особистості суб'єкта вчинку. Вибір зазначеного залежить від світогляду, системи цінностей, правосвідомості, біологічних якостей (хвороби, психічні розлади, психічний стан особи), а також конкретних зовнішніх обставин. Деформований процес прийняття рішення як складову з чотирьох елементів:

– неправильна оцінка суб'єктом фактичних обставин;

– недостатнє вирахування нормативних вимог; перекручення ціннісних орієнтацій особи; дефект самоконтролю.

Хибна оцінка фактичних обставин може виражатися у неправильній оцінці вчинку та його наслідків (у цьому можна побачити суб'єктивну сторону адміністративного проступку – умисел, необережність за ст.ст. 10, 11 КУпАП).

Ця помилкова оцінка може породжуватися стереотипами поведінки людини, неможливістю вирішити конфліктну ситуацію правомірними засобами, низьким інтелектуальним рівнем особи. Необхідно зазначити, що оцінка особою фактичних обставин неможлива без оцінки існуючих норм поведінки у суспільстві. Коли суб'єкт порівнює свої можливості та різні варіанти досягнення своєї мети, він повинен взяти до уваги моральні, правові та інші норми. У разі деформації правосвідомості, наявності певних стереотипів поведінки при оцінці норми може виникнути хибне розуміння змісту та призначення самої норми.

До джерел, які сприяють або перешкоджають виконанню соціальних та правових норм, можна віднести: соціально-демографічні особливості суб'єкта, правосвідомість, ступінь збіжності вимог норми з інтересами особи та її соціальної групи й ін. Також велике значення у деформації прийняття рішення має недостатній рівень самоконтролю.

Самоконтроль відіграє дуже важливу роль у вчинках особи. Він включає в себе не тільки нормативні та ціннісні елементи, а також емоційну сферу та вольові якості людини.

Будь-яка поведінка людини є свідомим вольовим актом. Воля завжди потрібна при виборі цілі, прийнятті рішення, при виконанні будь-якої дії. Усі вольові дії можуть бути простими та складними. Проста дія здійснюється без боротьби мотивів. У складному вольовому діянні виділяються етапи:

– усвідомлення мети та прагнення досягти її; усвідомлення можливостей досягнення мети;

– поява мотивів, які приймають або відкидають ці можливості (в цій стадії засоби досягнення цілі зіставляються зі системою цінностей, потреб людини);

– боротьба мотивів та вибір;

– прийняття однієї з можливостей як рішення;

– здійснення прийнятого рішення;

– подолання зовнішніх перешкод при досягненні мети.

Спираючись на вищевикладене, вважаємо за необхідне викласти своє бачення протиправної поведінки правопорушника (рис. 68).

Першим етапом в ній є існування певних потреб та інтересів, які формують мотиваційну сферу правопорушника. Другим етапом є усвідомлення цілі та засобів її досягнення для задоволення власних потреб. Третій етап – це зіставлення можливостей, цілі та сфери цінностей, інтересів людини. Четвертий етап – прийняття відповідного рішення. П'ятий етап – виконання рішення.

На першому етапі ми спостерігаємо порушення гармонійності існуючих потреб та інтересів та подальше їх перекручення. На основі цього правопорушник ставить перед собою відповідну ціль, яка зумовлена його потребами та інтересами, і визначає засоби її досягнення, в тому числі й протиправні. На третьому етапі зіставляються цінності, які є в особи, зі самою ціллю та можливими засобами її досягнення для прийняття відповідного рішення. На четвертому етапі приймається відповідне рішення щодо вчинення адміністративного проступку (тут простежується неправильна оцінка заборонювальних адміністративно-правових норм, фактичних обставин та зниження самоконтролю за своєю поведінкою). П'ятий етап – це безпосереднє вчинення адміністративного проступку.

Тому при вивченні деліктної поведінки особи повинні враховувати такі обставини:

– конкретна життєва ситуація, яка у взаємодії з особливостями порушника вплинула на вчинення проступку;

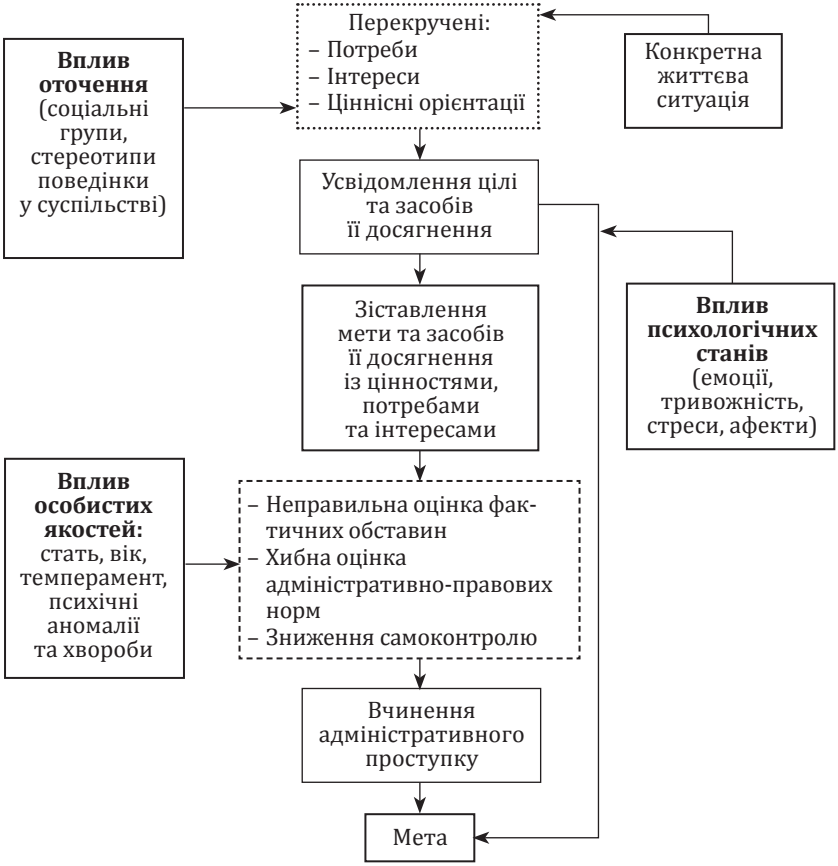


Рис. 68. Структура протиправної поведінки особи

– умови морального формування особи порушника та їх нормалізація на індивідуальних та соціальних рівнях (в сім'ї, школі, колективі);

– соціально-психічні властивості особи порушника.

Сутність зв'язків між явищами та процесами соціального середовища та індивідуальною поведінкою особи має характер взаємодії. Поєднуючись із цілеспрямованою і раціональною поведінкою, вони утворюють певні системи, що взаємно впливають і зумовлюють одна одну.

Це пояснюється таким чином:

а) поведінкою людини, яка залежить від реальних властивостей середовища, що її оточує, та об'єктивних закономірностей і вибору деліктної поведінки особою, що стає можливим у реальних умовах, а також від особистого тлумачення, розуміння та значення адміністративно-деліктної ситуації, що виникає перед особою;

б) сприйняття особою лише окремих елементів деліктної ситуації залежить від її деліктного досвіду, а також змісту її цінностей, інтересів та потреб;

в) зміст очікуваних від особи актів деліктної поведінки значною мірою залежить від того, до якої категорії особистостей вона віднесена в уяві людей, що її оточують;

г) під час соціальної діяльності особистості важливим для неї критерієм є оцінка її думок, намірів, дій.

Додатковими обставинами, які впливають на протиправну поведінку особи, ми вважаємо таке:

– вплив довколишнього середовища (це певні соціальні ролі, які виконує особа, вплив малих соціальних груп);

– вплив особистих якостей (вік, стать, психічні аномалії та хвороби);

– не можна оминути також і психологічні стани: емоції, стреси, афекти, які впливають на вольову регуляцію поведінки самою особою;

– конкретну життєву ситуацію, яка може активізувати будь-який з наведених вище компонентів.

Оригінальним є трактування взаємозв'язку злочину і людини, яка його вчинила, розроблене О. М. Костенком, згідно з яким людина скоює злочин тому, що її воля має форму свавілля, а свідомість – форму ілюзій. Конкретний вид злочину обумовлений тим, що індивідуальність людини та соціальні умови, що існують для прояву цієї індивідуальності, визначають появу комплексу вседозволеності та ілюзій саме у вигляді цього, а не іншого злочину. Можна стверджувати, що девіація (девіантна поведінка) і деформація – це тісно пов'язані між собою феномени: девіантна поведінка передбачає якщо не повну, то хоча б часткову, локальну деформацію особистості, але остання не зводиться тільки до девіації, а має також інші суттєві характеристики.

Протиправна поведінка є наслідком розвитку соціальних деформацій («деформації соціальних цінностей та уявлень про них»), причому поняття деформації слід застосовувати при розгляді як явищ соціальних інститутів, так і особистості, її поведінки. Вирішальними

у формуванні антисуспільної спрямованості особистості є зміни в системі потреб та мотивів. Дисгармонія в системі потреб породжує схильність до протиправних вчинків, впливаючи на всю структуру діяльності (мотив, мету, засоби її досягнення, результат).

Дисгармонійна, а тим більше деформована особистість стає надто залежною від зовнішніх обставин. За їх сприятливого збігу вона може досягти значних успіхів, а в інших умовах – стати соціально дезадаптованою. Оскільки стан внутрішнього дискомфорту не може бути постійним, виникає проблема: спробувати зберегти систему уявлень про себе в незмінному вигляді, докласти зусиль для її перебудови або ж перекласти відповідальність на інших осіб. Зрозуміло, що другий шлях є найпростішим та найбільш привабливим, тобто ймовірність формування механізмів психологічного захисту у дисгармонійних осіб повинна оцінюватися як досить висока. Психологічний захист обумовлює зниження критичності до своїх дій і недоліків, перешкоджає адекватній оцінці якості професійної діяльності, спрощує ставлення до девіантних проявів поведінки.

Своєю чергою, гармонійний чи дисгармонійний (девіантний) розвиток особистості як соціальної істоти значною мірою зумовлюється рівнем її задоволеності процесом і результатом своєї праці, причому в сучасному суспільстві задоволеність людини своєю професією залежить не тільки від самого процесу праці, а й від сторонніх щодо неї, але дуже істотних факторів. До них належать умови діяльності, соціально-психологічні особливості колективу, рівень матеріального забезпечення, престиж професії тощо. У професійній діяльності зміни особистості відбуваються особливо інтенсивно у зв'язку з її визначальною роллю в активності суб'єкта. «При тривалій професійній праці, що проходить у певних соціально-економічних умовах, формуються не тільки окремі професійно орієнтовані психічні і фізіологічні функціональні системи, але й особистість суб'єкта діяльності; складається соціально-професійний тип особистості з певними ціннісними орієнтаціями, характером, стилем спілкування тощо».

Професійний розвиток – це процес руху людини до професіоналізму. Професіоналізація – процес становлення професіонала. Мабуть, не кожний процес професіоналізації свідчить про оптимальний професійний розвиток. Вдосконалюючи рівень професіоналізації, людина здобуває не тільки набір специфічних знань і навичок, але й особливе відчуття причетності до цінностей, поглядів, правил поведінки, які притаманні носіям цієї професії і виокремлюють їх від решти суспільства в деяку корпоративну групу.

Поступово працівник дедалі більше «входить у роль», і рано чи пізно настає такий момент, коли він вже не в стані відділити себе від професії, і ототожнення себе з нею стає одним із найважливіших кроків у процесі самовизначення особистості.

Проте тривале заняття тією самою діяльністю може ускладнитися надмірним розвитком окремих якостей, і в результаті мають місце: переоцінка особистісного розуміння професії; прояви і розвиток таких якостей, як агресивність, підозрілість, надмірна амбітність, байдужість, черствість до людської біди; необґрунтована самозарозумілість, захоплення владою, хибне розуміння почуття обов'язку; жорсткі професійні настанови й інші прояви непоміркованого входження особистості у професійну роль.

При об'єктивній неможливості подолати психологічно травмуючі елементи професійної діяльності психологічний захист стає одним із проявів стійкості особистості. На відміну від інших механізмів, він знижує гостроту сприйняття, оцінки, інтерпретації до рівня буденних, спочатку блокуючи, а згодом постійно «консервуючи» прояви окремих якостей.

Збіднюючи особистість в цілому, професійно «огрублюючи» її, така стійкість сприяє ефективному виконанню діяльності. В підсумку складається незвичайна, на перший погляд, картина: професійна діяльність в одних ситуаціях сприяє виконанню посадових обов'язків, а в інших – утруднює її, призводячи до неоптимальних, помилкових дій.

Завершуючи розгляд феномену професійної деформації в межах виділених методологічних орієнтирів, наголосимо на певних важливих положеннях.

Деформація являє собою реально можливий ефект формування і розвитку особистості, їх своєрідне відгалуження. З точки зору соціальної заданості – це атавізм, артефакт формування і розвитку.

Професійна деформація є найважливішим різновидом деформації. Вона виникає на трудовій стадії соціалізації внаслідок виконання діяльності як професії, і в цьому розумінні неможлива без конкретної професійної діяльності.

Професійна деформація найяскравіше проявляється під час відтворення і примноження соціального досвіду. Перший шлях обумовлюється психологічною репрезентацією себе в інших людях, з якими особа пов'язана робочими й іншими стійкими відносинами. Другий шлях стосується поширення особистістю деформованих уявлень про способи і засоби виконання діяльності.

Завдяки аналізу причин розвитку професійної деформації можна стверджувати, що природа цих негативних явищ пов'язана зі суб'єктивними і об'єктивними факторами. Вони впливають на правову поведінку, стан дисципліни і законності, утворюючи складну соціальну систему, яка включає економічні, соціально-політичні, правові, ідеологічні, психологічні і організаційні елементи. Всі ці елементи взаємопов'язані, взаємозалежні, взаємообумовлені.

Вплив кожного конкретного фактора на правову поведінку може бути прямим і непрямим, позитивним і негативним, що залежить від поєднання з іншими факторами, тобто від їх сукупної дії.

Вищезазначене дає можливість стверджувати, що:

1) кількість девіантних проявів серед працівників є досить значною, причому найбільшою мірою це стосується правопорушень (злочинів), алкоголізації та наркотизації, суїциду. Існує також тенденція поєднання різних видів девіацій: вживання алкоголю (наркотиків) спричиняє вчинення правопорушень, алкоголізація з часом переростає у наркотизм (чи навпаки), вчинення злочину та острах його розкриття може призвести до суїциду;

2) кожна професія накладає певний відбиток на особистість, визначає напрям її розвитку (інтересів, звичок, установок, рис характеру тощо), через що можемо говорити про позитивну чи негативну ідентифікацію особистості з професією. У першому випадку відбувається інтенсивне становлення професійної майстерності, у другому – професійна деформація, коли професійні звички, стиль мислення і спілкування, інші особливості особистості загострюються, грубішають і переносяться назовні, ускладнюючи взаємодію з іншими людьми. Таке надмірне загострення специфічних рис особистості має компенсаційний характер і більш імовірне для людей з недостатнім рівнем професійних здібностей. Таким чином, професійна діяльність зумовлює певні трансформації особистості. Натомість це не означає, що вона є причиною професійної деформації, хоча й містить у собі певні параметри, що їй сприяють. Зазначене може бути поширено і на девіантну поведінку;

3) девіантний розвиток особистості (девіантна поведінка) і професійна деформація – тісно пов'язані між собою, але це не тотожні феномени: девіантна поведінка передбачає якщо не повну, то хоча б часткову, локальну деформацію особистості, але остання не зводиться тільки до девіації, а має також інші суттєві характеристики. Дисгармонійна чи деформована особистість стає підвищено залежною від зовнішніх обставин, що, у свою чергу, збільшує ймовірність її соціальної дезадаптації;

4) чинники, що спричиняють деформацію особистості і, як наслідок – її девіантну поведінку, можна поділити на об'єктивні (причини) і суб'єктивні (умови). Своєю чергою, об'єктивні чинники диференціюються на опосередковані (соціально-економічний, політичний, правовий тощо стан суспільства) і безпосередні, тобто ті, що стосуються професійної діяльності (зміст, організація, умови діяльності взагалі та конкретних службових завдань) або найближчого соціального оточення працівника. До суб'єктивних чинників належать: низький службово-професійний рівень, недостатня психологічна підготовленість, нерозвиненість морально-ділових і вольових якостей тощо. Вони стають тим тлом, на якому відбувається негативна трансформація особистості: гіпертрофія професійно важливих рис, актуалізація і розвиток соціально негативних рис, домінування негативних психічних станів. Особистість починає розвиватися дисгармонійно, головною закономірністю стає не стимулювання її розвитку загалом, а пригнічення, нівелювання однієї риси та абсолютизації іншої;

5) психологічні механізми девіантної поведінки можна охарактеризувати як поступове формування сукупності стійких стереотипів щодо об'єкта професійної діяльності. У подальшому ця стереотипізація пиширюється на власну поведінку, коли будь-яка професійна дія починає оцінюватися як правильна або ж корисна для інтересів справи (тобто неправильна, але припустима). Зазначене супроводжується виникненням некритичного ставлення та своєрідною інтерпретацією власної поведінки, завищенням професійної самооцінки, хворобливим реагуванням на критику, зрештою – презумпцією правильності власних дій. Це призводить до неоптимальних професійних дій і деструктивних проявів у структурі особистості;

6) опитування працівників свідчить, що найбільш типовими наслідками впливу професійної діяльності на особистість є формування таких рис, як агресивність, зверхність, істеричність, надмірний оптимізм, підозрілість, ригідність, надмірний самоконтроль, схильність до депресивного реагування, тривожність. При цьому найбільш вираженими рисами в керівників вважаються: 1) ригідність (догматизм, схильність до однотипних, стандартних форм і методів спілкування і діяльності, ігнорування людей і їхніх інтересів); 2) агресивність щодо підлеглих та інших людей (об'єктів професійної діяльності); 3) зверхність (завищена самооцінка, нехтування думкою інших); 4) підозрілість (упереджене ставлення до підлеглих та інших осіб); 5) тривожність (надмірний контроль за діяльністю підлеглих, небажання надавати їм самостійність у вирішенні

питань, які перебувають у межах їх компетенції). Керівники вважають найбільш поширеними рисами в підлеглих агресивність, ригідність, тривожність, підозрілість, зверхність. Отже, обидві категорії працівників оцінюють як девіантні ті ж самі риси, хоча їхня значимість і не збігається у повному обсязі. Взаємодія названих рис призводить до утворення нової системної якості – дезадаптованості, відчуження від малої соціальної групи та формування автономної системи уявлень про межі схвалюваного та несхвалюваного у професійній діяльності.

Глава XXII

ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

1. Класифікація детермінант професійної деформації

На основі отриманого емпіричного матеріалу ми побудували схему, яка відображає вірогідність професійної деформації (табл. 22). Вона має форму матриці, де сполучаються дві ознаки: соціальна структура українського суспільства і типи особистості працівників, які вчиняють законні чи незаконні (протизаконні) діяння. Щодо соціальної структури, то обрано стандартну схему, яка детально описана у відповідній соціологічній літературі і не потребує спеціальних коментарів. Опишемо докладніше типи працівників, які увійшли до пропонованої схеми.

Перший тип – це «нормативна» особистість, кваліфікований фахівець, який працює «не руками, а головою» і не застосовує незаконних методів в принципі. Другий тип – «ситуативний насильник», тобто працівник, який особисто не схильний до протизаконних дій, але може вчиняти так під тиском обставин. Третій тип – особи

Таблиця 22

Матриця професійної деформації

	«Нормативні» працівники	**«Ситуативні насильники»**	**«Професійно деформовані»**	**«Садисти»**
Вищий клас	Вкрай низька вірогідність	–	–	–
Середній клас	–	Низька вірогідність	–	–
Нижчий клас	–	–	Доволі висока вірогідність (понад 50 %)	–
Найнижчий клас	–	–	–	Дуже висока вірогідність (близько 100 %)

зі стійкими професійними деформаціями. Вони переконані у доцільності відповідних методів, мають власні «залізні» виправдання своїм діям і добре розуміються на тому, як саме і щодо кого треба їх застосовувати, аби не було «проколу». Четвертий тип – працівники з садистичними відхиленнями. Вони є менш поширеним типом, але дуже небезпечним, бо саме такі люди можуть утверджувати певні стандарти, легко погоджуються на незаконні дії й виступають неформальними лідерами у цій справі. Отже, їх небезпека полягає у негативному впливі на колектив. Саме вони значно частіше від інших категорій стають об'єктами службових розслідувань і звільняються «за негативними мотивами». Але так само систематично з'являються «на обрії» й нові представники цієї когорти.

Матриця професійної деформації дає змогу сформулювати і наочно показати певні закономірності. По-перше, вірогідність професійної деформації зростає по діагоналі: якщо у першій клітинці ця вірогідність умовно дорівнює 1%, то в останній – 99%. По-друге, за вказаним принципом змінюються форми й ознаки професійної деформації.

Ефективність протидії професійній деформації працівників прямо залежить від чіткого визначення причин та умов, що зумовлюють її розвиток. Усвідомлення першопричин, що сприяють існуванню феномену професійної деформації працівників, є найважливішою передумовою розробки сучасної системи заходів, здатної якщо не викорінити, то принаймні суттєво знизити поширеність цього явища.

Аналіз літератури і результати дослідження допомогли класифікувати детермінанти, що тією чи іншою мірою чинять вплив на процес професіоналізації і розвиток професійної деформації особистості. У професійній діяльності зміни особистості відбуваються особливо інтенсивно у зв'язку з її визначальною роллю активності суб'єкта діяльності. В ході службової діяльності, що проходить у певних соціально-економічних умовах, формуються не тільки окремі професійно орієнтовані психічні і фізіологічні функціональні системи, але й особистість суб'єкта діяльності; складається соціально-професійний тип особистості з конкретними ціннісними орієнтирами, характером, стилем спілкування тощо.

Назагал у системній детермінації розвитку особистості виокремлюють такі моменти, як типологічні та індивідуально-психологічні властивості особистості – як передумова формування суб'єкта професійної діяльності, а також соціально-історично зумовлений стиль життя – як джерело розвитку особистості в системі суспільних

відносин. Застосовуючи цей підхід до вивчення детермінант професійної деформації, можна визначити широке коло факторів впливу на розвиток цього феномену. Йдеться про об'єктивні та суб'єктивні передумови професійної деформації особистості, які впливають на процес професіоналізації.

Професійна діяльність ніби задає напрям розвитку особистості. Експериментальні дослідження дозволяють констатувати наявність впливу кожної професії на формування подібних інтересів, звичок, установок, манери поведінки, традицій, рис особистості. Це визначає ідентифікацію особистості з професією, засвоєння і відображення в особистості основних особливостей конкретної професії. Такий процес має найуспішніший перебіг в осіб, що значною мірою відповідають вимогам професії, виявляють до неї підвищений інтерес, мають велике задоволення від її освоєння і практичної роботи в цій галузі (хоча й іноді відзначаються й пасивні форми відображення ознак професії в особистості). На вищих рівнях ідентифікації набуті людиною особливості починають виявлятися й в інших життєвих сферах, визначаючи її ставлення до дійсності. Негативним моментом стає можливість появи так званих професійних деформацій особистості, коли професійні звички, стиль мислення і спілкування й інші особливості загострюються, огрублюються і переносяться назовні, ускладнюючи взаємодію фахівця з іншими людьми.

До суб'єктивних чинників професійної деформації працівників В. В. Куліченко та В. П. Столбовий відносять (і ми загалом погоджуємося з ними): 1) низький службово-професійний рівень працівника, його небажання вдосконалювати професійні якості; 2) недостатню психологічну підготовленість працівника, особливо в саморегуляції поведінки і, як наслідок, зняття психологічного навантаження шляхом зловживання алкоголем; 3) несприятливий морально-психологічний клімат у підрозділі, відсутність єдності особистих і колективних інтересів; 4) недостатню розвиненість морально-ділових і вольових якостей працівника;

5) невміння відділити інтереси справи від інтересів кар'єри, схильність до корпоративності, групівщини, позиції власної винятковості; 6) невміння раціонально організовувати робочий час, адекватно знімати стрес, відволікатися від негативних емоцій в позаслужбовому спілкуванні та в сім'ї.

Як об'єктивні чинники зазначені автори вказують (наводимо перелік в авторській послідовності і лапідарному формулюванні окремих причин): 1) специфіку професійної діяльності (конфлікт-

ність, екстремальність службових ситуацій, дефіцит часу, перевантаження і втома); 2) недоліки в організації та управлінні діяльністю служб і підрозділів організації (недосконалість звітності про діяльність, «робота на відсотки», недостатня взаємодія підрозділів); 3) негативний вплив працівників, які допускають зловживання владними повноваженнями, формалізм і байдужість, халатність; 4) відсутність ефективного контролю з боку вищого керівництва і безпосереднього керівника; 5) невідповідність оперативно-технічного оснащення поставленим завданням; 6) незадовільні побутові умови працівників; 7) помилки у підборі та розстановці кадрів; 8) упущення у виховній роботі.

Виходячи з наведеного переліку, можна припустити (оскільки автори не надають пояснення), що об'єктивні чинники в цій класифікації пов'язані переважно зі службовою діяльністю, а суб'єктивні – з працівником, колективом. Поряд із загальними об'єктивними і безпосередньо внутрішніми причинами, які, в свою чергу, поділяються на суб'єктивні і об'єктивні, авторами виокремлюється група самостійних чинників, «вплив яких у комплексі інтенсифікує прояви професійної деформації працівників», а саме: а) юридичні чинники (недосконалість законодавства, нечітка урегульованість роботи, відсутність юридичних гарантій, що захищали би працівника від незаконних наказів начальників); б) економічні чинники, що полягають у відсутності чітких економічних стимулів діяльності, зрівнялівки в оплаті, неефективній системі присвоєння спеціальних звань, можливості отримувати в повсякденній роботі побічний матеріальний та інший зиск; в) організаційно-технічні чинники (слабкий контроль з боку керівництва, невмілий підбір та розстановка кадрів, недостатність заходів щодо підвищення кваліфікації, некомпетентне втручання керівництва в роботу підрозділів, відсутність наукової організації праці тощо); г) соціально-психологічні чинники (грубість і неврівноваженість керівників, безпосередніх начальників, самих працівників; соціальна, групова, національна нетерпимість, самовпевненість, пихатість, кар'єризм, низький самоконтроль).

Попри всю еклектичність, довільність групування чинників та інші недоліки, наведена класифікація для свого часу мала бути визнана корисною, оскільки, по-перше, автори привернули увагу до самої проблеми; по-друге, дійшли висновку, що професійна деформація працівників виникає під впливом не якогось одного, а комплексу взаємопов'язаних чинників: загальних і окремих, опосередкованих і безпосередніх, об'єктивних і суб'єктивних, необхідних і випадкових.

У більш пізніх наукових дослідженнях ця проблема набула подальшого розвитку, зокрема, у фундаментальному науковому дослідженні В. С. Медведєва зазначається, що на рівні особистості деформація являє собою якісне відхилення від певного соціального орієнтира, норми, що призводить до змін у поведінці та діяльності. На його думку, у найбільш загальному вигляді деформація особистості обумовлена соціальними та біопсихічними причинами. Соціальні причини призводять до моральної протиправної деформації; біопсихічними причинами слід вважати алкогольний, наркотичний, токсичний і патологічний (викликаний психічними та соматичними впливами) статус особистості.

Дослідження передумов виникнення професійної деформації дозволяє виокремити три ключові вектори детермінації: діяльнісний, індивідуально-психологічний та соціально-психологічний. Динаміка цього процесу має ексцентричний характер: первинно виникаючи в структурі особистості, деформація згодом екстерналізується у службову поведінку та транслює деструктивний вплив на мікросоціальне оточення.

Взаємодія суб'єктних характеристик та умов праці може набувати специфічних конфігурацій, де гіпертрофованість певних професійних рис трансформується у профнепридатність, нехтування правовими нормами або етичні девіації. У підсумку, цей деструктивний генез зумовлює деформацію мотиваційного контуру службової діяльності правоохоронців.

Професійна деформація людини як особистості – це комплекс специфічних змін у її структурі, що взаємодіють між собою та виникають внаслідок здійснення трудової діяльності. Узагальнюючи найсуттєвіші зміни, це можна представити таким чином: 1) гіпертрофія професійно важливих рис та їхня подальша трансформація у власну протилежність; 2) актуалізація та розвиток соціально негативних рис, зокрема, жорстокість, помста, брутальність, цинізм, зверхність; 3) ослаблення та подальша атрофія окремих рис, що суб'єктивно починають оцінюватися як другорядні, а іноді й зовсім не потрібні. Перетворення такого характеру змінюють самооцінку, професійну мотивацію, емпатію (схильність до емоційного співпереживання); 4) неузгоджене, дисгармонійне співвідношення та взаємодія окремих рис і їхніх груп (наприклад, гнучкість і шаблонність професійного мислення, службові та позаслужбові інтереси, матеріальні та культурно-естетичні потреби та ін.). Головна закономірність проявляється тут в ослабленні, підпорядкуванні одного та абсолютизації іншого.

Досить обґрунтованим є підхід, згідно з яким детермінанти професійної деформації диференціюють на макро- та мікрорівнях. Зокрема, макрорівень охоплює широкі соціальні умови реалізації професійної ролі, серед яких визначальними є особливості соціального замовлення, критерії суспільної оцінки службової діяльності та характер соціально-професійного управління. Своєю чергою, мікрорівень акумулює фактори, зумовлені індивідуально-психологічними особливостями фахівця, як-от: індивідуальний імунітет до деструктивного впливу середовища та специфіка соціальної перцепції.

Отже, завдяки аналізу основних причин виникнення професійної деформації можна визначити декілька підходів. Один із них полягає в тому, що головною причиною виникнення професійної деформації є вплив специфіки професійної діяльності при тривалому професійному стажі. До речі, під специфікою професійної діяльності маються на увазі переважно негативні особливості її змісту, організації та умов, а також багаторазове повторення типових службових ситуацій.

Інші дослідники основну причину професійної деформації знаходять у невідповідності індивідуально-психологічних характеристик особистості рівню вимог, які пред'являються професійною діяльністю, що підвищує значимість професійно-психологічного відбору. Провідним аргументом на користь висловленого видається той факт, що в одному випадку професіонал, який пропрацював упродовж не одного десятка років, набуває лише позитивних якостей, в іншому – негативні зміни в особистості виникають буквально у перші ж роки роботи. Відповідно до цієї точки зору, професійна деформація є результатом непристосованості, неправильної адаптації особистості до складних умов і вимог професійної служби, вона може розвиватися через слабкість комплексу професійно важливих якостей.

Деякі дослідники стверджують, що професійна деформація – це результат взаємного впливу службової діяльності та індивідуальних особливостей особистості. При цьому серед найбільш дієвих причин появи такого феномену називаються організація, умови та досвід професійної діяльності або освоєння професійної ролі при постійному виконуванні однотипних дій. До індивідуально-особистісних причин учені відносять недостатній рівень професійних здібностей і відсутність творчого моменту в діяльності, а також особливості перебігу професійних та вікових криз, неадекватну самооцінку, неправильно зрозумілий зміст професійної ролі та розходження між її суб'єктивним розумінням і соціальними очікуваннями оточення або перекручування осмислення професійного досвіду.

Водночас деякі науковці підкреслюють провідну роль процесу соціалізації особистості, значення соціально-психологічної атмосфери, у якій проходить освоєння та здійснення професійної служби, як чинників, що зумовлюють виникнення або, навпаки, протидію професійній деформації.

Запропонована нами класифікація детермінант професійної деформації працівників правоохоронних органів ґрунтується на певному розмежуванні понять «причина» і «умова». Базовим поняттям виступає «детермінанта», за допомогою якої даний об'єкт відрізняють від інших об'єктів шляхом встановлення його специфічних і типових ознак, чи таке тлумачення поняття, що характеризує даний об'єкт і замінює опис його властивостей. Головним у детермінізмі є положення про причинність як такий зв'язок явищ, коли одне явище (причина) за певних умов породжує інше (дію). Детермінанта-причина являє собою те, що в сукупності з певними обставинами зумовлює, безпосередньо спричиняє професійну деформацію як наслідок; детермінанта-умова – певна обставина, фон, що в поєднанні з причиною сприяє професійній деформації.

Аналіз наукової літератури, а також наші емпіричні дослідження надали змогу виділити ознаки професійної деформації особистості працівників, які зумовлені певними детермінантами: соціально-економічними та ідеологічними факторами; специфікою діяльності; соціально-психологічними факторами; особистісними особливостями працівників.

Виходячи з цього, ознаки професійної деформації можна поділити на відповідні групи.

Детермінанти професійної деформації, обумовлені соціально-економічними й ідеологічними факторами: корумпованість, домінування меркантильних інтересів, корислива мотивація, наявність хибних цінностей, відсутність моральних підвалин, ідеологічних орієнтирів.

Детермінанти професійної деформації, зумовлені специфікою діяльності: невідповідність особистісних очікувань реаліям; невідповідність професійної підготовки вимогам, що пред'являються; зловживання службовим становищем; зловживання алкогольними напоями як наслідок професійної некомфортності; зниження культури мови, рівня інтелекту; конфліктність; поява розчарування професією; впевненість у вседозволеності; відсутність прагнення до досягнення професійного успіху; жорсткі професійні настанови; правовий нігілізм; зловживання владою; використання службового становища в особистих цілях; зниження самоконтролю і вимогливості до себе; бюрократизація особистості.

Детермінанти професійної деформації, обумовлені соціально-психологічним факторами: невдоволення становищем у суспільстві і в колективі; заздрість до успіху колег.

Детермінанти професійної деформації, обумовлені особистісними властивостями працівників: психологічна нестійкість; слабкість самоконтролю і самокритичності; відсутність прагнення до саморозвитку і самовиховання; заниження вимогливості до себе; хибне розуміння почуття обов'язку; переоцінка особистісного змісту професії; загравання з керівництвом; ігнорування зауважень колег; зарозумілість і захопленість владою; розвиток схильності до насилля; цинізм; черствість до людської біди; конфліктність; агресивність; надмірна амбіційність; підозрілість; побоювання відповідальності (чи навпаки); скритність і замкнутість; пригніченість; підвищена образливість.

Таким чином, аналіз наукових розвідок, матеріалів дослідження і статистичних даних дав можливість класифікувати фактори соціальної реальності, які тією чи іншою мірою справляють вплив на професійну деформацію працівників. Відштовхуючись від «внеску» і характеру впливу на процес професіоналізації працівників соціально-економічних та ідеологічних факторів, їх можна об'єднати в групу загальносоціальних чи макросистемних та мікросистемних факторів, до яких відносять зовнішньоорганізаційні і внутрішньоорганізаційні фактори, обумовлені специфікою діяльності системи в цілому і діяльності конкретного структурного підрозділу зокрема, що відображають весь спектр проблем управління і наукової організації праці в правоохоронних органах.

2. Особистісні детермінанти розвитку професійної деформації

У процесі професіоналізації особа набуває не тільки специфічних умінь і навичок, а й особливого відчуття причетності до цінностей, поглядів, правил поведінки, притаманних носіям певної професії, вирізняючи їх від решти суспільства в певну корпоративну групу. Поступово працівник щораз більше «входить у роль», і рано чи пізно настає такий момент, коли він вже не в стані відокремити себе від професії, а ототожнення себе з нею стає одним із найважливіших кроків у процесі самовизначення особистості. Однак тривале зайняття однією і тією ж діяльністю може ускладнитися надмірним розвитком окремих якостей, і в підсумку відбувається переоцінка особистісного змісту професії; розвиваються такі властивості,

як агресивність, підозрілість, надмірна амбіційність, апатія, черствість до людської біди; необґрунтована зарозумілість і захоплення владою, хибне розуміння почуття обов'язку; формуються жорсткі професійні установки та ін.

Аналіз наукової літератури і наші дослідження дають можливість виокремити групу факторів, пов'язаних із непоміркованим входженням особистості в професійну роль, розвитком особистісних особливостей, що впливають на процес професіоналізації і спричиняють виникнення професійної деформації працівників:

1) наявність визначених професійно значущих якостей, наприклад, рішучість у поєднанні з заниженим самоконтролем і низьким рівнем критичності може розвинутися в надмірну впевненість у безпомилковості своїх дій і проявитися в переоцінці свого професійного досвіду. Розвинені вольові риси як професійно значуща властивість працівника можуть трансформуватися в надмірну жорстокість, нетерпимість стосовно колег, членів сім'ї та людей довкола;

2) неадекватно високі особистісні очікування. В цьому випадку спеціаліст майже завжди невдоволений власними результатами, тому позбавлений можливості розслабитися і відчути, що робота зроблена ним добре. Не відчуваючи обмежень, в рамках яких необхідно працювати, він не може сформулювати точні критерії оцінювання своєї праці та успіху, з одного боку, і особистих зусиль – з іншого, що в результаті заважає йому діяти в силу своїх можливостей. Крім того, надмірна захопленість працею свідчить, що, виконуючи її, працівник стає надто чутливим до всього, що кидає тінь на його професійну компетентність і є рівноцінним сумніву в його особистісній цінності, тому й сприймається ним як загроза і спричиняє стан стресу;

3) випереджуюче формування трудових умінь і навичок відносно професійно значимих якостей особистості, наприклад, наявність відмінних професійних знань у юриста не виключає можливості його зневажливого ставлення до вимог чинного законодавства;

4) недостатня професійна підготовленість, що не забезпечує противаг для використання незаконних методів діяльності. Ці працівники, як правило, вельми чутливі до провокацій, схильні до насилля, використовуючи будь-який привід для демонстрації своєї влади;

5) неадекватні професійні установки, наприклад, уявлення про те, що розуміння норм права працівником є більш компетентним, ніж розуміння цих же норм іншим суб'єктом правовідносин. За наявності таких властивостей особистості, як ригідність і схильність

до невиважених вчинків, ця установка може перерости в свідому переконаність у правильності прийняття будь-яких рішень і вчинюваних дій і призвести до помилок у вирішенні професійних завдань. Ще одна установка працівників: сприйняття подій, що відбуваються, як можливих соціальних аномалій чи порушень закону. В поєднанні з підвищеною імпульсивністю вона може сприяти формуванню некритичності мислення та його звинувачувальному ухилу;

6) деякі особисті зміни, викликані процесом професійної адаптації працівників. Період професійної адаптації є одним із найбільш сприятливих до виникнення передумов професійної деформації, а деякі особливості перебігу цього періоду можуть призводити до розвитку і поглиблення професійної деформації.

Окрім перелічених, існують й інші суб'єктивні передумови психологічного характеру, що значно впливають на виникнення і розвиток професійної деформації. Так, професійна діяльність примушує фахівця жити в постійному емоційному напруженні, що підтверджено результатами досліджень англійських психологів, які розробили шкалу частоти виникнення стресових ситуацій у професійній діяльності. За десятибальною шкалою, частота стресового стану у шахтарів – 8,3; працівників державних структур правопорядку – 7,7; журналістів і льотчиків – 7,5; водіїв таксі – 6,8; вчителів – 6,2; дипломатів – 4,8; працівників банків і програмістів – 3,7; працівників музеїв – 2,8; бібліотекарів – 2,0.

Як зазначає О. М. Столяренко, професійна діяльність включена в систему соціально-психологічних взаємозв'язків, і негативним продуктом неправильної побудови цих взаємозв'язків конкретним працівником може стати девіантна професійна поведінка (зловживання владою, корупція і т. ін.) і професійна деформація особистості. Тому проблема професійної деформації працівників нами розглядається в сукупності правового і соціально-психологічного контекстів.

З огляду на це доцільно згадати афоризм із іншої сфери професійної діяльності: хто добре діагностує, той добре й лікує. Тому для «лікування» необхідно насамперед виявити симптоми професійної деформації особистості працівників. При проведенні первісної діагностики особливу увагу слід звертати на очевидні неблагополучні прояви діяльності колективу і безпосередньої поведінки окремих працівників. Так, наприклад, встановлено, що коли в службовому колективі відбувається зниження рівня моральної культури, в ньому створюються сприятливі умови для подальшої професійної деформації його учасників. Тому з метою профілактики професійної

деформації та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі необхідно відслідковувати наявність певних проявів, як-от: даремна трата робочого часу; запізнення і тривала відсутність у робочий час; прихована критика умов праці; обговорення вказівок керівництва в «кулуарах»; неточне виконання рішень, наказів і вказівок керівників; групові збори, довготривалі «перекури» під час роботи; залишення роботи раніше належного часу; поширення чуток про колег; часті конфлікти; низька активність при обговоренні службових і соціальних питань.

Негативними проявами в поведінці працівника, які свідчать про розвиток у нього професійної деформації, є такі: незрозуміла, безглузда впертість, відсутність ефекту від переконання; надмірно швидка зміна настрою, захоплень, нестійка поведінка, постійні явно легковажні вчинки; часті сварки, конфлікти з товаришами, близькими; невмотивована грубість, злобливість, суперечки чи надмірна улесливість, піддатливість; прагнення звернути на себе увагу будь-яким чином, демонстративність, істерична поведінка, виражений егоїзм, егоцентризм чи самознищення; постійна пригніченість, неадекватна лякливість, думки про самогубство; неадекватність поведінки, навіть на шкоду собі, незрозумілі вчинки; виражена невпорядкованість, неорганізованість поведінки чи гіпертрофований педантизм; цинізм, розв'язність, безтактність, бравування своєю розбещеністю чи, навпаки, гіпертрофована сором'язливість або неадекватний страх до протилежної статі; жорсткі установки щодо людей, звинувачувальний ухил у словах і діях.

Професійні якості не можна розглядати окремо від особистісних. Особистісні якості в службовій діяльності проявляються через професійні і можуть суттєво впливати на рівень професіоналізму, професійно-особистісний розвиток та розвиток професійної деформації працівників.

Вище перелічені факти більшість науковців – і ми підтримуємо цю позицію – відносять до проявів професійної деформації особистості, а розвиток проявів цього феномену пояснюють дією різноманітних причин, пов'язаних зі специфікою службової діяльності, а також недостатнім рівнем професійних навичок і вмінь.

Згідно з загальноприйнятою таксономією професій, службова діяльність працівників цієї сфери належить до типу «людина – людина». Специфіка цього спрямування полягає в тому, що суб'єкти праці здійснюють безпосередню взаємодію із соціальними системами, суспільними групами та окремими індивідами різних вікових категорій.

За результатами наших досліджень виявлено, що з набуттям професійного досвіду і досягненням щораз вищих рівнів професіоналізму у працівників відбуваються певні особистісні зміни:

– *по-перше*, переоцінка самосвідомості в бік посилення критичності до власної особи. Так, спеціалісти низьких рівнів професіоналізму вважають, що «вони знають майже все», спеціалісти середнього рівня – «знають багато, але чогось все ж таки не знають», а професіонали високого рівня впевнені, що «багато чого ще не знають»;

– *по-друге*, підсилюються риси професійної недовірливості й упередженості, з'являються жорсткі професійні установки. Такого ґатунку особисті якості починають домінувати в процесі вирішення службових завдань і ситуацій повсякденного життя, і об'єктивна реальність сприймається професіоналом через призму професійних інтересів;

– *по-третє*, у професіоналів високого рівня посилюються проблеми з міжособистісним спілкуванням, що як причина зумовлено перенесенням професійної ролі у сферу особистісного життя.

Професійна деформація, на наш погляд, неминуче розвивається з підвищенням рівня професіоналізму працівника і може мати не тільки негативні, але й такі позитивні прояви в діяльності, як високі службові показники, розвинені вольові якості, цілеспрямованість.

З'ясування сутності професійної деформації працівників та причин і умов її виникнення, форм проявів, а також визначення профілактичних заходів нероздільно пов'язано з поняттям «професійні норми», тобто визначеного комплексу характеристик особистості працівника, що відповідає вимогам діяльності і може слугувати точкою відліку для визначення характеру і ступеня професійної деформованості.

Для експлікації змісту «професійної норми» в контексті превенції професійної деформації доцільно використовувати критерій професійної надійності працівника. У її внутрішній структурі виокремлюють комплекс взаємозалежних вимірів надійності: професійно-моральний, когнітивно-інтелектуальний та емоційно-вольовий, а також загальний рівень фахової підготовленості.

Нові соціальні умови, в яких здійснюється професійна діяльність працівників, зобов'язує їх ретельно обмірковувати форму своїх дій, передбачати моральні наслідки власних вчинків, оберігати авторитет державної влади. Водночас результати проведеного емпіричного дослідження свідчать якраз про протилежне і дозволяють зробити висновок щодо природи професійної деформації

як негативного продукту неправильної будови соціально-політичних і соціально-психологічних взаємозв'язків працівників правоохоронних органів, наслідком якого є зловживання владою, посадова злочинність, корупція.

3. Мікросистемні детермінанти розвитку професійної деформації особистості

До групи мікросистемних відносять позаорганізаційні та внутрішньоорганізаційні детермінанти, зумовлені специфікою діяльності системи загалом і діяльністю конкретного структурного підрозділу зокрема, що відображають весь спектр проблем управління і наукової організації праці в організаціях.

З аналізу наукової літератури і власних досліджень нами виділено мікросистемні детермінанти, зумовлені специфікою діяльності в підрозділах організацій:

– наявність владних повноважень, постійна реалізація яких може призвести до надмірного і необґрунтованого їх використання;

– підвищена відповідальність за характер і результати своєї діяльності;

– психічні та фізичні перевантаження;

– фактор, який визначається суб'єктом професійної діяльності;

– організаційний фактор;

– адміністративно-управлінський фактор.

Професійна деформація розглядається нами як зміна психологічних і соціально-психологічних особливостей особистості керівника чи працівника в процесі праці, що можуть проявлятися, як мінімум, у двох сферах особистості – її психічних процесах, станах, якостях і соціально-психологічних рисах, які характеризують поведінкові реакції особи. Тому виникнення професійної деформації може розпочатися з перетворення як соціально-психологічного характеру, так і психічних функцій особистості. Крім мікросистемних детермінант, на розвиток професійної деформації особистості працівника здійснюють суттєвий вплив детермінанти, зумовлені специфікою діяльності, які ми відносимо до групи макросистемних.

4. Макросистемні детермінанти розвитку професійної деформації особистості працівників

На сьогодні беззаперечним є той факт, що людина для реалізації своєї соціальної поведінки в суспільстві потребує постійного

оновлення і притоку інформації. Необхідну інформацію вона отримує з безпосереднього досвіду, особистісного спілкування, а також із різних інших джерел. Слід зазначити, що проблеми професіоналізації, в тому числі проблеми розвитку професійної деформації працівників, часто тісно пов'язані з інформаційно-роз'яснювальною роботою щодо формування правової культури як населення, так і самих працівників.

Громадська думка, як правило, розглядається як специфічний стан суспільної свідомості, що виникає у зв'язку з актуальними, злободенними подіями та фактами. Громадська думка про право і практику його застосування – це сукупність оціночних суджень, в яких віддзеркалюється ставлення різних соціальних груп до явищ правового життя. Вона створює певну соціально-психологічну атмосферу, яка або посилює регулювальну роль права, або послаблює чи навіть перешкоджає цьому процесу.

У контекст взаємодії громадської думки та влади включено значну кількість соціальних суб'єктів, роль яких у забезпеченні магістрального контакту далеко не однакова. Засоби масової інформації (комунікації) – один із тих суб'єктів, які здатні суттєво трансформувати цей контекст, зміщуючи смислові домінанти в той чи інший бік. Вони виступають у ролі не лише посередника, а саме регулятора відносин між громадянами та державними, політичними, соціальними інститутами суспільства, подекуди виконуючи не лише стабілізуючу, а й дестабілізуючу функцію.

Вивчення і врахування суспільної думки в діяльності організації є невід'ємною складовою формування позитивного досвіду, суспільної підтримки, підвищення ролі і значення засобів масової інформації у всіх сферах діяльності організації, в тому числі й у процесі професіоналізації персоналу. Реалії сьогодення дають можливість стверджувати те, що суспільство за допомогою всього наявного арсеналу ідеологічних засобів прагне запровадити свої цінності, тобто перетворити їх в ціннісні орієнтири чи стереотипи поведінки, або в такі зразки діяльності, яких необхідно неухильно дотримуватися. Ця ідеологія виконує функцію інтеграції і комунікації, тобто функцію духовного взаємозв'язку, консолідації людей у визначені соціальні, політичні спільноти шляхом обґрунтування єдності і потреб. Ідеї, погляди, теорії сприяють розвитку визначеної системи цінностей і виробленню у людей сприйняття дійсності через призму цих цінностей.

Формування світоглядної позиції сучасного працівника відбувається на базі сучасної суспільної думки, яка ґрунтується

на вищезазначених суперечностях. Тому й його особистісна позиція здебільшого є непослідовною і суперечливою. А оскільки в суспільстві, поруч зі справжніми моральними ідеалами, співіснують, так би мовити, «сурогати» моралі, то й побудова етичного фундаменту світогляду особи відбувається з певними викривленнями, хибами, що впливають як на загальний перебіг думок, так і на вчинки людини.

Таким чином, найбільшою мірою впливу ідеологічних факторів піддана духовна сфера суспільства, деформація і деструктивні зміни якої в формі психоемоційної і соціальної напруженості, спотворених моральних норм і критеріїв, неадекватних соціальних стереотипів і установок, хибних орієнтацій і цінностей впливають на стан і процеси у всіх сферах суспільного життя. Отже, виходячи з характеру впливу на процес професіоналізації працівників ідеологічних і соціально-економічних детермінант, їх доцільно об'єднати в групу макросистемних чи загальносоціальних детермінант.

5. Психологічна детермінація корупційних ризиків у діяльності Національної поліції України крізь призму професійної деформації

Відповідно до положень статті 1 Закону України «Про Національну поліцію», вказаний інститут функціонує як центральний орган виконавчої влади, чия фундаментальна місія полягає у служінні суспільству через забезпечення всебічного захисту прав і свобод людини, системну протидію злочинності, а також підтримання публічної безпеки та правопорядку. Проте аналіз правозастосовної практики свідчить про наявність деструктивних явищ, коли окремі представники відомства, володіючи значним обсягом владних повноважень та специфічним інструментарієм примусу, самі стають суб'єктами вчинення правопорушень.

Серед спектру таких девіацій особливої гостроти набуває корупція. Це явище є критично небезпечним саме в контексті поліцейської діяльності, адже воно нівелює саму сутність органу, покликаного запобігати протиправним діям. Корупційна ураженість правоохоронної системи не лише дестабілізує внутрішню структуру відомства, а й радикально підриває суспільну довіру до інститутів державної влади загалом. З огляду на це, подолання корупційних проявів визначено як пріоритетне завдання, для реалізації якої задіяно розгалужений апарат спеціалізованих підрозділів та посадових осіб у складі Національної поліції України.

Концептуальний базис, стратегічні цілі та конкретні вектори антикорупційної діяльності в поліції регламентуються Законом України «Про запобігання корупції». Цей нормативно-правовий акт виступає фундаментом для функціонування всієї національної системи протидії корупції, оскільки він:

– формулює правові та організаційні засади превентивної діяльності;

– деталізує механізми застосування антикорупційних інструментів (таких як декларування, моніторинг способу життя, врегулювання конфлікту інтересів);

– встановлює чіткий алгоритм дій щодо виявлення, припинення та ліквідації наслідків корупційних правопорушень.

Таким чином, превенція корупції в органах поліції розглядається не лише як вимога законодавства, а як необхідна умова збереження професійної етики та легітимності правоохоронної діяльності в очах громадянського суспільства.

Дослідження природи корупційних проявів та пошук векторів удосконалення законодавства становлять фундамент сучасної правової думки. В академічних колах утвердилася позиція, згідно з якою розуміння глибинних механізмів цього явища є першочерговою умовою для його ефективного подолання. Наукові дискусії сьогодні зосереджені на пошуку балансу між жорстким державним контролем та залученням інститутів громадянського суспільства.

Корупція не є статичним явищем; вона демонструє надзвичайну здатність до мімікрії, оперативно адаптуючись до будь-яких трансформацій у законодавчому полі, системі державного управління чи суспільних відносинах. Попри зміну зовнішніх форм, її руйнівна сутність залишається незмінною, що вимагає від держави не просто реагування на факти, а превентивного прогнозування нових корупційних схем за допомогою гнучких інструментів.

Характерною особливістю корупції є її трактування як «соціальної хвороби», де вигоду отримує вузьке коло осіб, тоді як тягар економічних та репутаційних втрат лягає на все суспільство. Рівень поширеності цього явища безпосередньо корелює зі соціальною структурою громади: там, де спостерігається низький рівень міжособистісної довіри, соціальна сегрегація та пасивність громадян, корупційні зв'язки процвітають найбільш інтенсивно. Саме тому участь громадськості у процесах контролю є засадничим фактором захисту публічних інтересів.

Завдяки аналізу внутрішніх спонукальних мотивів можна виокремити низку психологічних чинників, що штовхають посадових осіб до протиправної діяльності, – це:

– прагнення до ірраціонального збагачення: пріоритет матеріальних цінностей над професійною етикою;

– деформація самооцінки та іміджу: спроба компенсувати внутрішню невпевненість через атрибути статусу;

– психологічна залежність: втягнення у корупційні мережі через тиск середовища;

– дефіцит суспільної свідомості: розмивання розуміння межі між приватним та публічним.

Однак центральним психологічним стимулом залишається відчуття безкарності. Саме переконаність у можливості уникнути відповідальності стає вирішальним тригером, що перетворює потенційний корупційний ризик на реальний злочин. Це підриває довіру до державних інституцій, спотворює економічну конкуренцію та руйнує ціннісну матрицю суспільства.

Особлива увага до корупційних проявів у системі Національної поліції зумовлена специфікою правоохоронної служби. Будь-які правопорушення в цьому відомстві, зафіксовані в медіапросторі чи судовій практиці, викликають гострий резонанс.

З одного боку, активність засобів масової інформації у висвітленні «гучних справ» виступає каталізатором для оперативного реагування керівництва МВС та впровадження нових організаційних обмежень. З іншого боку, висока значущість поліцейської функції для кожного громадянина робить будь-який прояв недоброчесності критичним для легітимності всієї правоохоронної системи. Отже, антикорупційна діяльність у поліції має базуватися не лише на юридичних санкціях, а й на розробці ґрунтовної наукової концепції, що поєднує адміністративні заходи з психологічною профілактикою та етичним вихованням персоналу.

Корупційні правопорушення у лавах поліції становлять найвищий ступінь суспільної небезпеки з-поміж усіх деліктів, що вчиняються правоохоронцями. Ця деструктивність має подвійний вектор спрямування: зовнішній – через ерозію суспільної довіри та дискредитацію інституту держави, та внутрішній – через системну деградацію ціннісних орієнтирів самого особового складу.

Сучасна наукова думка (зокрема праці М. Мельника) розглядає корупцію не просто як акт отримання неправомірної вигоди, а як зовнішній симптом глибокої професійної деформації.

Хабар у цій парадигмі є лише індикатором викривленого світосприйняття держслужбовця.

Ключовою ознакою такої деформації є механізм тотального самовиправдання. Посадова особа тлумачить корупційні дії як «необхідний елемент виживання» або «норму суспільних відносин». Таким чином, боротьба з корупцією вимагає не лише кримінального переслідування, а й системного усунення психологічних передумов професійних відхилень.

Корупція у публічному апараті є наслідком критичного накопичення факторів, які змінюють цільові параметри роботи державного органу. Фахівці виділяють низку психологічних тригерів, що спонукають до протиправної поведінки:

– відчуття безкарності: домінуючий стимулюючий фактор, що нівелює страх перед законом;

– прагнення до швидкої капіталізації статусу: пріоритет матеріального збагачення над професійним обов'язком;

– викривлений соціальний імідж: намагання відповідати хибним уявленням про «успішного посадовця»;

– низька самооцінка та психологічна залежність: вразливість до тиску кримінальних структур або корумпованого середовища.

Наслідки корупції виходять далеко за межі фінансових збитків, спричиняючи деморалізацію суспільства та девальвацію етичних норм. У правоохоронній сфері цей ризик посилюється через масштабність та багатогранність функцій Національної поліції.

Схильність системи МВС до корупційних ризиків обумовлена трьома основними обставинами:

1. Масштабність відомства: чисельність особового складу створює труднощі для тотального внутрішнього контролю.

2. Широта контролюючих функцій: поліція задіяна у всіх сферах – від публічного порядку до економічної безпеки, що створює безліч «точок дотику» з потенційними корупційними вигодами.

3. Постійна соціальна взаємодія: реалізація завдань відбувається у прямому контакті з різними групами населення, зокрема з кримінальним елементом, що створює специфічний психологічний тиск та спокусу.

Отже, корупція в поліції є не випадковим збоєм, а закономірним результатом професійної деформації, яка потребує кваліфікованого психологічного втручання та докорінної зміни організаційної культури.

Дослідження природи корупції в правоохоронній системі дозволяє стверджувати, що це явище має деструктивний вплив

не лише на об'єкти поліцейської діяльності (громадян), а й на самих суб'єктів – офіцерів поліції. Особливо вразливими постають працівники низової та середньої ланок, які, перебуваючи в умовах неналежного матеріально-технічного забезпечення та слабкого соціального захисту, опиняються у стані соціальної ізольованості.

Відсутність відчутної підтримки з боку державної влади та місцевих громад формує стійке відчуття відчуження між поліцією та суспільством. Це створює небезпечне соціальне явище, де недовіра соціуму провокує замкнутість правоохоронців, а їхня ізольованість, своєю чергою, стає сприятливим ґрунтом для розвитку корупційних патернів.

Корупція в органах правопорядку не є ізольованим юридичним інцидентом; це складний феномен, що характеризується певними ознаками, такими як:

– соціальна зумовленість: вона є продуктом суспільного буття та історичного підґрунтя;

– здатність до мімікрії: корупція постійно модифікується, пристосовуючись до нових законодавчих обмежень;

– функціональна атрофія: виникає внаслідок деградації внутрішнього морального імперативу службовця, що запускає незворотні негативні трансформації його особистості.

Науковці-поліцеїсти виокремлюють два ієрархічні рівні корупційних проявів, кожен з яких несе специфічні загрози для державності (табл. 23).

Таблиця 23

Рівні та наслідки корупції

Рівень корупції	Характер прояву	Наслідки
Номенклатурний (елітний)	Латентний характер, висока складність документування, рідкісні випадки притягнення до відповідальності.	Масштабна шкода державним інтересам, викривлення стратегічних рішень.
Низовий (побутовий)	Відкрита маніфестація у щоденній взаємодії з громадянами, велика кількість судових вироків.	Руйнація суспільної довіри, формування негативного іміджу держави на рівні особистого контакту.

Шкода від корупції в поліції виходить далеко за межі статистичних показників чи сум хабарів. Вона підриває засадничі конституційні принципи – верховенство права (ст. 8 Конституції України) та рівність усіх перед законом (ст. 21 Конституції України).

Коли орган, покликаний захищати закон, сам його ігнорує, відбувається девальвація права як регулятора суспільних відносин.

Корупція діє як системна «функціональна атрофія», що не лише паралізує структурні підрозділи, а й деморалізує суспільство, позбавляючи його віри у справедливість. Це підкреслює необхідність переходу від суто каральних методів боротьби до системної профілактики професійної деформації та покращення умов життєдіяльності правоохоронців.

Аналіз типології корупційної поведінки поліцейських та чинників її латентності дозволяє стверджувати, що це явище базується на поєднанні специфічних професійних знань, владних повноважень та системних недоліків контролю. Корупційні прояви у відомстві трансформуються з актів особистої наживи у складні схеми, що інтегровані у щоденну службову діяльність.

Корупційна активність правоохоронців зазвичай проявляється у двох ключових формах: прямому наполяганні на неправомірній вигоді (вимагання) та маніпуляціях задля отримання преференцій (процесуальні поступки, пом'якшення відповідальності).

В основі такої поведінки лежить специфічна мотиваційна тріада:

1. Гедоністичний стимул: орієнтація на швидку, легкодоступну матеріальну сатисфакцію.

2. Організаційний вакуум: дефіцит реального, а не номінального нагляду за операційною діяльністю з боку керівної ланки.

3. Етична ерозія: низький рівень духовних цінностей, що не дозволяє індивіду протистояти корупційним спокусам.

Високий ступінь прихованості (латентності) злочинів у Національній поліції України зумовлений не лише майстерністю правопорушників, а й специфічним середовищем, що формується всередині відомства. Поліцейські, будучи фахівцями у сфері державного управління та оперативно-розшукової діяльності, використовують свої знання для технічного приховування слідів неправомірних дій.

До ключових чинників латентності належать:

– кругова порука та «чистота мундира»: хибне розуміння корпоративної етики спонукає керівництво приховувати факти зловживань, аби не псувати статистику та репутацію підрозділу;

– номінальність контролю: нагляд часто має формальний характер і не зачіпає глибинні процеси реалізації владних повноважень;

– зловживання дискрецією: значний обсяг законних повноважень дозволяє видавати протиправні дії за стандартні процесуальні заходи, що ускладнює їх ідентифікацію під час перевірок.

Важливим детермінантом латентності є психологія потерпілих. Недовіра до правоохоронної системи, страх перед можливою помстою або переконаність у неефективності скарг створюють умови, за яких правопорушник у погонах почувається захищеним від зовнішнього викриття.

Завдяки розгляду професійної деформації як передумови корупції можна зробити висновок, що корупція в поліції – це не лише кримінальна проблема, а насамперед результат деструктивної трансформації особистості. Втрата моральних орієнтирів у поєднанні з відчуттям безкарності та Завдяки розгляду професійної деформації як передумови корупції можна зробити висновок, що корупція в поліції – це не лише кримінальна проблема, а насамперед результат деструктивної трансформації особистості. Втрата моральних орієнтирів у поєднанні з відчуттям безкарності та професійною деформацією створює «замкнене коло» зловживань.

Ефективна стратегія запобігання цим явищам має базуватися на:

– впровадженні реальних механізмів внутрішнього моніторингу, що виходять за межі паперових звітів;

– системній роботі з психологічним станом персоналу для запобігання деформації на ранніх етапах;

– відкритості до суспільного контролю, що є єдиним дієвим засобом руйнації «кругової поруки».

Тільки комплексний підхід, що поєднує адміністративні обмеження з психологічною профілактикою, допоможе змінити вектор діяльності поліції з «обслуговування приватних інтересів» на реальне служіння суспільству.

Вважаємо за доцільне особливу увагу приділити двом найбільш деструктивним формам корупційної активності в Національній поліції України: одержанню неправомірної вигоди та перевищенню службових повноважень. Ці делікти не просто порушують закон, а виступають індикаторами глибокої ескалації професійної деформації, де влада трансформується з інструменту захисту прав у засіб задоволення особистих або корпоративних інтересів.

Фундаментом для розвитку корупційних патернів у поліцейському середовищі слугує феномен правового нігілізму. Це специфічна модифікація деформованої правосвідомості, за якої соціальна цінність права повністю заперечується. У відносинах між «поліцією та соціумом» правовий нігілізм створює небезпечну кореляцію, як-от:

– культивація беззаконня: у свідомості громадян формується переконання, що закон є гнучким інструментом, який можна «коригувати» за певну винагороду;

– трансформація права: право перестає бути всеосяжним регулятором, перетворюючись на спосіб сатисфакції приватних зацікавлень. Це затягує «гордіїв вузол» корупції, де кожна нова неправомірна дія підсилює нігілістичні настрої.

Окрім суб'єктивних факторів, на рівень корумпованості впливає недосконаліть законодавства. Наявність «сірих зон» у нормативно-правових актах, що регулюють розпорядчі дії, дає можливості правоохоронцям вчиняти протиправні дії під маскою легітимних оперативних чи процесуальних заходів. Найбільша небезпека тут полягає у викривленні справедливості: за винагороду зловмисники уникають відповідальності, натомість на невинних осіб можуть бути накладені безпідставні обмеження, що формально виглядають законними.

Центральним елементом протидії цим явищам має стати формування антикорупційної самосвідомості. Це не лише страх перед покаранням, а внутрішній бар'єр, що базується на професійній етиці. Ефективна превенція включає:

1) створення здорового клімату: мінімізація ризиків деформації через турботу про побут, дозвілля та психологічний стан колективу;

2) поєднання примусу та переконання: вміле використання дисциплінарних заходів разом із виховною діяльністю;

3) антикорупційну культуру: перехід від поодиноких заходів до стратегічного розвитку публічно-правових відносин.

Згідно зі сучасними науковими підходами, успіх антикорупційної стратегії залежить від трьох категорій факторів – це:

– контекстуальні (навколишнє середовище): загальний суспільно-політичний стан держави;

– адвокаційні: активність і тиск з боку організацій громадянського суспільства;

– організаційні: внутрішній потенціал, фінансові та людські ресурси.

Головними дилемами на шляху реформ залишаються кадровий дефіцит та відсутність надійної бази підтримки. Розв'язання цих проблем вбачається в імплементації міжнародного досвіду, зокрема через трансфер знань від потужних антикорупційних інституцій до організацій із меншим потенціалом. Обмін досвідом та розбудова внутрішнього потенціалу НПУ є критично важливими для розірвання кола корупції та відновлення правопорядку.

Аналіз механізмів протидії корупції в органах правопорядку дає змогу стверджувати, що успіх антикорупційної політики залежить

від переходу від репресивної моделі до моделі партисипативної, де ключовим суб'єктом контролю виступає громадянське суспільство. Залучення громадян до процесів протидії корупції є не просто демократичною декларацією, а фундаментальною потребою для збереження суспільних благ, оскільки саме зовнішній моніторинг здатний розірвати ланцюги внутрішньої «кругової поруки».

Ефективна превенція корупції в Національній поліції України базується на трирівневій системі нейтралізації загроз:

1. Усунення соціальних передумов: робота зі суспільним середовищем для зниження толерантності до корупції.

2. Протидія зовнішнім мотивам: мінімізація обставин та спокус, що провокують поліцейського до делікту.

3. Нейтралізація внутрішніх ризиків: адресна робота з мотиваційною сферою конкретних посадових осіб.

Ми підтримуємо наукову позицію щодо поділу заходів запобігання на два стратегічні блоки, які мають застосовуватися паралельно:

– нормативно врегульовані заходи: «жорсткі» важелі впливу – законодавчі зміни, інструкції, регламенти та санкції. Вони створюють правові рамки, за межі яких вихід тягне за собою юридичну відповідальність;

– нерегульовані заходи: «м'які» інструменти, такі як антикорупційна освіта, професійна етика та виховання. Саме вони формують внутрішній імунітет офіцера до професійної деформації, який неможливо повністю прописати в законі.

Для досягнення реальних результатів у структурних підрозділах НПУ заходи мають бути деталізовані за конкретними векторами (табл. 24).

Таблиця 24

Вектори антикорупційних заходів

Напрям	Зміст діяльності
Консалтинг та підтримка	Постійна допомога персоналу у трактуванні складних норм антикорупційного права.
Науково-інформаційна база	Співпраця з науковими установами та міжнародними партнерами для впровадження інноваційних методів виявлення латентної корупції.
Управління конфліктами	Моніторинг потенційних конфліктів інтересів як головного джерела корупційних ризиків.
Просвітницький комплекс	Формування антикорупційної культури через тренінги та інформаційні кампанії всередині відомства.

Остаточна класифікація заходів має враховувати подвійну спрямованість превенції:

1. Пряма превенція: заходи щодо осіб, схильних до вчинення правопорушень (моніторинг способу життя, перевірки на доброчесність).

2. Інституційна превенція: заходи щодо антикорупційних підрозділів (управлінь внутрішньої безпеки тощо). Це «контроль за контролерами», що гарантує некорумпованість та ефективність тих, хто за посадою покликаний боротися зі зловживаннями.

Лише комплексне поєднання законодавчих важелів із глибокою просвітницькою роботою та залученням суспільства дасть можливість нейтралізувати корупційні ризики, що виникають внаслідок професійної деформації правоохоронців, та повернути поліцію до її першочергової місії – служіння суспільству.

Корупція в органах правопорядку є складним поліаспектним феноменом, подолання якого вимагає виходу за межі суто юридичного формалізму. Системний підхід, на якому наполягають провідні науковці, передбачає інтеграцію правових, соціальних та психологічних інструментів для створення життєздатного механізму превенції.

Ефективна протидія корупційним проявам серед особового складу Національної поліції України можлива лише за умови перетворення антикорупційної діяльності на постійний, інноваційний процес. Ми виділяємо чотири фундаментальні умови успіху цієї трансформації:

1. Принцип системної неперервності: відмова від разових акцій на користь цілісної державної та відомчої стратегії.

2. Аналітична превенція: зміщення акценту з репресій на вивчення глибинних причин деформації правосвідомості.

3. Економічний моніторинг «ринку деліктів»: детальний аналіз сфер із найвищим попитом на корупційні «послуги» для точкового нівелювання ризиків.

4. Адаптивна імплементація: використання світового досвіду з урахуванням національного менталітету та викликів воєнного стану.

Превенція посадових правопорушень – це не миттєвий результат, а наслідок тривалих трансформацій. Вона базується на поєднанні бар'єрних функцій та мотиваційних чинників. Основними завданнями в цьому руслі є:

– Ціннісна орієнтація: формування у поліцейських внутрішньої мотивації до правомірної поведінки.

– Інституційна прозорість: створення організаційно-правових умов, за яких корупційні зв'язки стають технічно неможливими.

– Репутаційний менеджмент: побудова іміджу НПУ як еталона доброчесності, що діє на засадах етики та верховенства права.

Подолання корупції в поліції можливе лише тоді, коли антикорупційна стійкість стане частиною професійної ідентичності кожного співробітника. Це передбачає створення якісно нового механізму рекрутингу, де доброчесність є базовим критерієм відбору, а також забезпечення належних умов служби, що нівелюють соціальну ізольованість правоохоронців.

Запобігання корупції в НПУ має розглядатися як невід'ємний компонент національної ідеї розбудови правової держави. Тільки через синергію державної волі, громадського контролю та особистої етичної відповідальності кожного поліцейського можна розірвати «гордіїв вузол» корупції та забезпечити справжнє служіння народу України.

6. Методологічні засади запобігання професійній деформації персоналу органів правопорядку

Сучасна діяльність Національної поліції України розгортається в умовах екстремального поєднання правоохоронних функцій та викликів воєнного стану. Це створює унікальне середовище, де психологічне виснаження та професійна деформація стають не лише особистою проблемою офіцера, а й фундаментальною загрозою національній безпеці через ерозію антикорупційної стійкості.

Психофізіологія професійного стресу в умовах війни

Професійні дії поліцейського на межі життя та смерті супроводжуються постійною активацією механізмів «боротьби або втечі». Страх як автоматична реакція на вітальну загрозу (вибухи, обстріли, фіксація звірств) за умови відсутності психологічної декомпресії трансформується у хронічні стани, як-от:

– шокове заціпеніння та дисоціація: стан, коли тіло відмовляється коритися командам розуму, що в подальшому переходить у почуття відчаю та жаху;

– криза ідентичності: внутрішній конфлікт між «Я-професійним» та особистим «Его», що породжує питання про доцільність застосування сили та власну роль у хаосі війни.

Деформація особистості як шлях до делінквентної поведінки

Без системного психологічного супроводу стресори призводять до трагічних форм деформації, які стають підґрунтям для корупції, наприклад:

– емоційне виснаження та цинізм: поліцейський починає сприймати громадян не як об'єкт захисту, а як джерело роздратування або ресурс для збагачення;

– механізм тотального самовиправдання: це ключова ознака деформації. Хабар або перевищення влади починають трактуватися як «справедлива компенсація» за ризик, низьку зарплату чи відсутність підтримки з боку громади;

– правовий нігілізм: деформована правосвідомість відкидає соціальну цінність права, перетворюючи закон на інструмент сатисфакції особистих чи корпоративних інтересів.

Корупція як системний та поліаспектний феномен

Корупція в НПУ маніфестується на двох рівнях: номенклатурному (приховані схеми вищої ланки) та низовому (щоденні зловживання, з якими стикається населення). Критичними чинниками, що сприяють латентності цих злочинів, є:

1. Професійні знання: поліцейські розуміють механізми контролю та використовують їх для приховування неправомірних дій під виглядом стандартних процедур.

2. Корпоративна «кругова порука»: помилкове розуміння «чистоти мундира», що спонукає керівництво приховувати факти порушень замість їх викриття.

3. Соціальна ізольованість: відчуження між поліцією та соціумом створює вакуум довіри, в якому корупція стає формою взаємодії, що вигідна обом сторонам у короткостроковій перспективі.

Концепція інтегративної превенції та корекції

Подолання перелічених вище негативних явищ вимагає переходу від суто репресивних методів до комплексної стратегії, що включає:

– адміністративно-правовий блок: посилення індивідуальної відповідальності за перевищення влади, удосконалення законодавства для усунення «сірих зон» та забезпечення реального, а не номінального внутрішнього контролю;

– психолого-корекційний блок: впровадження інноваційних методів психологічної реабілітації, робота з емоційним інтелектом та формування антикорупційної самосвідомості як частини професійної етики;

– соціально-партисипативний блок: залучення громадянського суспільства до процесів моніторингу та контролю. Це єдиний

шлях до руйнації ізольованості та відновлення суспільної довіри (ст.ст. 8 і 21 Конституції України).

Ефективна антикорупційна політика в Національній поліції України неможлива без ліквідації її першопричини – професійної деформації особистості. Кожен поліцейський має стати еталоном доброчесності, що досягається не лише страхом перед покаранням, а й створенням належних умов для служби, психологічною стійкістю та відчуттям безпосередньої відповідальності за спільну справу розбудови демократичної держави.

Запобігання професійній деформації особистості поліцейського є багаторівневим процесом, що потребує одночасної трансформації як нормативної бази, так і організаційної культури відомства. Композиційна структура цього процесу охоплює три фундаментальні напрями:

1. Нормативно-правове регулювання та етичні стандарти

Метою цього напряму є приведення щоденної практики НПУ у повну відповідність до міжнародних стандартів правоохоронної діяльності. Це створює «етичний каркас», який не дозволяє професійним деформаціям трансформуватися у протиправні дії.

Ключові аспекти нормативної превенції:

– Легітимність та правомірність: неухильне дотримання законодавства як єдиного алгоритму реалізації поліцейських функцій.

– Антропоцентризм: безумовна пошана до гідності особи, повна відмова від катувань, жорстокості та забезпечення прав затриманих осіб.

– Мінімальна необхідність примусу: застосування сили виключно як крайнього заходу, коли інші інструменти є неефективними.

– Антикорупційний імунітет: категорична відмова від участі в будь-яких корупційних схемах та дотримання режиму конфіденційності.

– Персоналізація відповідальності: впровадження принципу індивідуальної юридичної відповідальності за кожен вчинений делікт, що нівелює відчуття безкарності.

2. Організаційно-управлінські та психотерапевтичні заходи

Цей напрям зосереджений на створенні такої архітектоніки управління, яка б мінімізувала організаційний стрес та вчасно виявляла деструктивні зміни в психіці персоналу.

Основні інструменти адміністрування:

– Якісний відбір та ротація: впровадження психологічного профайлінгу під час прийому на службу та призначення на вищі посади з метою оцінки схильності кандидата до деформації.

– Наукова організація праці: розробка обґрунтованого розпорядку дня, що запобігає хронічній втомі – головному чиннику емоційного вигорання.

– Особистісний розвиток: створення умов для самореалізації та підвищення професійної майстерності, що підтримує високу мотивацію та професійну ідентичність.

– Інститут наставництва: психологічний супровід та адаптація новопризначених співробітників досвідченими офіцерами для запобігання «первинному шоку» від професійної реальності.

– Соціальна опіка: вирішення побутових та соціальних проблем персоналу як засіб зниження соціальної ізольованості та стресогенності середовища.

Важливим інноваційним елементом є навчання поліцейських навичок психогігієни, таких як:

– самодіагностика: поліцейський повинен володіти інструментарієм самостійного виявлення симптомів цинізму, агресії чи емоційної байдужості;

– психологічна корекція: регулярне проведення занять з емоційної саморегуляції та продуктивних методів взаємодії, що допомагають отримувати інформацію та виконувати завдання без деструктивного впливу на власну психіку.

Успішне знешкодження негативних виявів професійної деформації можливе лише за умови, що правові норми будуть підкріплені реальною турботою про психологічне здоров'я офіцера. Це дозволить перетворити Національну поліцію на орган, де професійна майстерність поєднується з бездоганною доброчесністю, що є запорукою захисту демократичних цінностей України.

3. Організація неперервного психолого-педагогічного навчання як інструмент формування професійної стійкості

Третій фундаментальний вектор концепції запобігання професійній деформації зосереджений на створенні системи безперервної освіти працівників Національної поліції України. Хоча заклади вищої освіти (ЗВО) зі специфічними умовами навчання забезпечують базовий рівень підготовки «поліцейського нової генерації», реальна службова діяльність вимагає постійної адаптації до динамічного середовища.

Професійна деформація часто виникає саме в момент розриву між академічними знаннями та жорсткими реаліями практики. Тому професійне навчання в підрозділах має стати не формальністю, а інструментом мотиваційного орієнтування та психологічного захисту персоналу.

Ключові складові системи професійного навчання:

– Адаптивне навчання: спрямоване на плавне входження випускника ЗВО у соціопсихологічний клімат колективу, осмислення інноваційного досвіду та вирішення нестандартних завдань, що раніше не зустрічалися у навчальному процесі.

– Формування професійної самосвідомості: виховання відчуття персональної відповідальності за кожен вчинок та культивування внутрішньої потреби в етичному вдосконаленні.

– Психологічна безпека в екстремальних умовах: озброєння поліцейського методами збереження ментального здоров'я та адекватної реакції в ризикованих ситуаціях, що є прямою профілактикою емоційного вигорання.

– Навички легітимного примусу: доведення до автоматизму вмінь застосовувати фізичну силу чи спецзасоби виключно в межах закону, що запобігає «професійній агресії» та правовому нігілізму.

– Розвиток морально-вольових якостей: плекання відданості народу України, особистої доброчесності та ініціативності, що є антагоністами корупційної мотивації.

– Управлінська акмеологія для керівників: спеціалізована підготовка керівної ланки, спрямована на імплементацію засад наукової організації праці та створення здорового мікроклімату в підлеглих підрозділах.

Безперервне навчання дає змогу поліцейському не лише вдосконалювати знання законодавства чи володіння спецзасобами, а й своєчасно переосмислювати свій професійний досвід. Коли навчання інтегроване в повсякденну службу, воно виконує роль «антидота» проти професійного цинізму:

1. Актуалізація сенсів: навчання нагадує про суспільну місію поліції, нівелюючи відчуття соціальної ізольованості.

2. Зменшення тривожності: високий рівень професійної майстерності (володіння ПО, спецтехнікою) знижує рівень стресу, спричиненого некомпетентністю.

3. Етичний фільтр: постійне обговорення кейсів та етичних дилем у навчальних групах робить корупційну поведінку соціально неприйнятною всередині колективу.

Таким чином, професійна службова підготовка виступає інтегративним процесом, що об'єднує бойову готовність, психологічну стійкість та непохитну антикорупційну позицію кожного співробітника.

Проблема запобігання та корекції професійної деформації в лавах Національної поліції України переросла межі внутрішньовідомчих ініціатив окремих керівників. З огляду на високу соціальну

відповідальність поліції, ця діяльність потребує всеохопної державної регламентації, яка би чітко визначала засади проходження служби та захисту прав самих поліцейських. Трансформація вітчизняної моделі поліцейської діяльності у сучасну європейську систему передбачає реалізацію низки конкретних комплексних заходів:

1. Фундаментальна перебудова правового базису

Для подолання деформаційних чинників необхідно забезпечити стабільність та несуперечливість нормативної бази, що охоплює:

– гармонізацію законодавства: приведення всіх підзаконних актів у строгу відповідність до Конституції України, що елімінує (усуває) правові колізії та можливості для маніпулятивного трактування норм;

– демократичний мандат: створення такого правового підґрунтя, яке б відображало волю та очікування громадянського суспільства, роблячи поліцію підзвітною громаді;

– євроінтеграційну адаптацію: наближення норм, що захищають права співробітників поліції, до стандартів Європейського Союзу, забезпечуючи правоохоронцям рівень захисту, аналогічний до їхніх колег у країнах розвиненої демократії.

2. Модернізація адміністрування та оцінювання

Удосконалення управлінської архітектоніки НПУ має базуватися на таких принципах системного підходу та проактивного управління, як:

– оптимізація структури: покращення організаційної побудови органів поліції для швидкої адаптації до змін оперативної обстановки;

– ревізія критеріїв ефективності: перехід від кількісних показників (так званої «паличної системи») до якісних критеріїв оцінки, що враховують реальний вплив поліції на безпеку громади та рівень довіри населення;

– інноваційне адміністрування: впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, які розширюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень та мінімізують людський фактор як джерело помилок.

3. Соціально-економічне та професійне убезпечення

Професійна деформація часто є продуктом соціальної незахищеності. Тому пріоритетом має стати:

– реформа забезпечення: вдосконалення системи грошового утримання, розробка гнучкої системи пільг, соціального та пенсійного страхування, що робить службу престижною і стабільною;

– антинігілістичне виховання: подолання правового нігілізму через формування глибокої правової свідомості. Поліцейський має сприймати закон не як формальне обмеження, а як внутрішній імператив та вищу соціальну цінність;

– академізація управління: постійне зміцнення науково-методичного супроводу адміністративних процесів та впровадження інноваційних наукових здобутків у повсякденну практику.

4. Комплексний механізм елімінації деформації

Подолання професійної деформації – це не одноразова акція, а багатоступеневий психолого-правовий механізм, мета якого полягає у попередженні виникнення відхилень та корекції вже наявних змін. Квінтесенцією цього процесу є усунення самих першопричин деформації.

Ефективність концепції безпосередньо залежить від консеквентного та злагодженого поєднання заходів за трьома магістральними напрямами, такими як:

– організаційно-правовий: створення прозорих умов служби та чітких правил взаємодії;

– соціально-психологічний: формування здорового мікроклімату в підрозділах, де професійна етика є базовою цінністю;

– індивідуально-психологічний: персональна робота з кожною особистістю для розвитку резильєнтності до професійних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація професійного психологічного відбору кандидатів на військову службу в Національну гвардію України : монографія / Я. В. Мацегора, І. І. Приходько, О. С. Колесніченко та ін. Харків : НАНГУ, 2017. 334 с.
2. Адлер А. Наука жити / пер. з нім. Київ : Port-Roal, 1997. 287 с.
3. Александров Д. О. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Ч. 9: Психологічна допомога працівникам ОВС, які виконують службові обов'язки в екстремальних умовах діяльності : навч.-метод. посібник. Київ : НАВС, 2015. 120 с.
4. Александров Ю. В. Особистісна специфіка професійної деформації співробітників правоохоронних органів. *Актуальні проблеми психологічного забезпечення службової діяльності працівників правоохоронних органів* : зб. матер. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 31 жовт. 2022 р.). Київ, 2022. С. 31–33.
5. Александров Ю. В. Проблеми професіоналізації та професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2012. № 4 (46). С. 323–328.
6. Александров Д. О. Становлення особистості працівника органів внутрішніх справ : монографія. Київ : Вадекс, 2014. 307 с.
7. Алфьоров С. М. Адміністративно-правова діяльність щодо протидії корупції в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : Золота Миля, 2011. 372 с.
8. Анисимова Є. Проблема життєдіяльності людини в екстремальних умовах праці: психологічний сенс особистісного ресурсу. *Психологічні ресурси особистості: соціально-психологічний зміст* : зб. наук. праць за матер. наук.-практ. конф. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2019. С. 4–8.
9. Арістотель. Нікомахова етика = Αριστοτέλους. Ηθικα Νικομαχεια / пер. з давньогрец. В. Ставнюка. Київ : Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.
10. Артемова О. І. Професійна самореалізація особистості в сучасних умовах. *Освіта регіону* : наук. журнал. 2010. № 1. С. 97.
11. Артюх С. Основи наукових досліджень : підручник. Харків : УІПА, 2006. 277 с.
12. Атаманова Н. В., Дяченко О. В. Правова культура та її роль у формуванні правопорядку сучасної Української держави. *Актуальні проблеми публічного права. Нове українське право*. 2022. Вип. 1. С. 82–87.

13. Афанасьєва Т. О. Психологічний супровід професійного розвитку майбутнього психолога у вищому навчальному закладі : дис. … канд. психол. наук : 19.00.07. Запоріжжя, 2011. 317 с.
14. Балик А. С. Детермінанти труднощів самореалізації особистості у професійній сфері. *Зб. наук. праць Бердян. держ. пед. ун-ту. Педагогічні науки.* 2008. № 3. Ч. 1. С. 151–153.
15. Бандурка О. М. Оперативно-розшукова діяльність : підручник. Ч. 1. Харків : Вид-во Національного університету внутрішніх справ, 2002. 336 с.
16. Бандурка О. М., Євдокімова О. О. Досвід трансформації поліцейських органів зарубіжних країн: психолого-правовий ракурс. *Європейські перспективи*. 2022. № 3. С. 129–139. DOI: 10.32782/EP.2022.3.21.
17. Бандурка О. М. Професійна етика працівників органів внутрішніх справ : навч. посібник. Харків : Вид-во НУВС, 2001. 220 с.
18. Бандурка О. М., Бочарова С. П., Землянська О. В. Юридична психологія : посібник. Харків : Вид-во НУВС, 2001. 640 с.
19. Барко В. І., Остапович В. П., Барко В. В. Професійна психологічна підготовка поліцейських Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 2. Т. 1. С. 176–181.
20. Бех І. Д. Самореалізація особистості як визначальний чинник її життєдіяльності. *Багатовимірність особистості: теорія, психодіагностика, корекція* : зб. наук. праць за матер. Всеукр. наук.-практ. семінару з міжнар. участю (м. Полтава, 23 берез. 2017 р.) / ред. кол. : С. Д. Максименко, М. І. Степаненко, С. М. Шевчук, Н. В. Сулаєва, К. В. Седих, В. Ф. Моргун (відп. за випуск). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2017. С. 31–36. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7947/1/10.pdf
21. Бех І. Д. Становлення професіонала в сучасних соціальних умовах. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2008. № 2. С. 109–115.
22. Боднар В. Є. Детермінанти професійної деформації працівників Національної поліції України. *Юридичний бюлетень*. 2018. Вип. 8. С. 283–291.
23. Боднар В. Є. Злочини у сфері службової діяльності, що вчиняються працівниками Національної поліції України: теорія та практика протидії : монографія. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2018. 332 с.
24. Бойчук С. Специфіка психологічної ресурсності у поліцейських-спецпризначенців. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 173–177. DOI: 10.32843/2663-5208.2021.27.30.
25. Бокум Дон, Крайг Грейс. Психологія розвитку. Харків : Книжковий дім, 2018. 944 с.

26. Болотова В. О. Професійна ідентифікація особистості (соціологічний аспект аналізу) : автореф. дис. … канд. соціол. наук : 22.00.03. Харків, 1998. 17 с.
27. Большакова А. М. Особистісні ресурси подолання складних ситуацій як предиктори інноваційної готовності майбутніх правоохоронців. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Психологія.* 2020. № 62. С. 68–80.
28. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : гуманістично-ціннісний підхід. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету* / гол. ред. М. О. Носко. Чернігів : ЧНПУ, 2014. Т. 1. Вип. 121. С. 38–43.
29. Бондарчук О. Г. Професійна деформація персоналу як передумова виникнення корупції в державній кримінально-виконавчій службі України. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія: Право*. 2012. № 2(6). URL: http://lj.oa.edu.ua/articles/2012/n2/12bohvsu.pdf
30. Боришевський М. Й. Особистість у вимірах самосвідмості : монографія. Суми : ВД «Еллада», 2012. 608 с
31. Боришевський М. Й. Дорога до себе: від основ суб'єктності до вершин духовності : монографія. Київ : Академвидав, 2010. 416 с.
32. Бринза І. В. Особливості переживання професійної кризи у осіб з різними типами емоційності : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2000. 16 с.
33. Бугайчук К. Л., Гузь В. А., Святокум І. О., Чумак В. В. Зарубіжний досвід організації взаємодії поліції з органами місцевого самоврядування в контексті децентралізації державної влади : наук.-метод. рекомендації. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2015. 44 с.
34. Булах І. С. Психологія життєвих криз особистості. Курс лекцій : навч. посібник / Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова. Вінниця : ТОВ Нілан-ЛТД, 2015. 110 с.
35. Варій М. Й., Ортинський В. Л. Основи психології і педагогіки : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 376 с.
36. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. Харків : Національний університет внутрішніх справ, 2002. 256 с.
37. Ващенко І. В., Кісіль З. Р. Причини та ознаки прояву професійної деформації працівників органів внутрішніх справ. *Вісник Нац. ун-ту оборони України* : зб. наук. праць. Київ : НУОУ, 2012. Вип. 2 (27). С. 134–140.
38. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Шемшученка. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Юридична думка, 2012. 1020 с.

39. Великодна М. С. Феноменологія професійної деформації особистості. *Психологія в Україні та за кордоном* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 8–9 листоп. 2013 р.). Херсон, 2013. С. 10–14.
40. Винник В. 100 порад: як отримати задоволення від роботи і уникнути емоційного вигорання. Київ : Літера ЛТД, 2010. 174 с.
41. Вірна Ж. П. Мотиваційно-смислова регуляція у професіоналізації психолога : монографія. Луцьк : РВВ «Вежа» ВДУ ім. Лесі Українки, 2003. 319 с.
42. Вітик Ю. І. Принцип дотримання прав людини в діяльності Національної поліції України: стан наукового дослідження. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 5. С. 116–121. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/4/32.pdf
43. Войцеховська О., Закалик Г. Сучасні напрями досліджень копінг-стратегій особистості. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 2. С. 95–104.
44. Гаврилов М. І. Міра державності демократичної держави. Київ : Наукова думка, 1997. 116 с.
45. Гарасимів Т. З. Природні та соціальні детермінанти формування девіантної поведінки людини: філософсько-правовий вимір : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 420 с.
46. Гарасимів Т. Філософсько-правова проблема смислозмістовного виміру девіантної свідомості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2017. № 865. С. 78–82.
47. Гаркуша В. І., Дубінський С. В. Щодо проблеми життєвої кризи особистості. *Вісник університету Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2022. № 1 (23). С. 49–57.
48. Гвоздецький В. Д. Корупція як правове явище. *Право та державне управління*. 2011. № 1. С. 123–126.
49. Гегель Г. В. Основи філософії права або природне право і державознавство / пер. з нім. Р. Осадчука, М. Кушніра. Київ : Юніверс, 2000. 329 с.
50. Геракліт. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. ; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
51. Гіда Є. О. Загальнолюдські стандарти прав людини і забезпечення їх реалізації в діяльності міліції : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2000. 16 с.
52. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 320 с.

53. Гончаренко В. Д., Черней Р. К. Правовий нігілізм: минуле і сучасне. *Юридичний вісник України*. 2007. № 21. С. 45–49.
54. Гордієнко В. І., Копець Л. В. Основні проблеми дослідження професіогенезу особистості в сучасній психології. *Наукові записки Національного університету «Києво-Могилянська академія». Серія: Соціологічні науки*. 2002. Т. 20. С. 59–64.
55. Горностай П. П., Васьковська С. В. Теорія і практика психологічного консультування. Київ : Наукова думка, 1995. 128 с.
56. Грищенко І. Основи наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Вид-во КНТЕУ, 2001. 185 с.
57. Грищенко С. В. Стратегії самодопомоги в подоланні професійної деформації в діяльності соціальних педагогів. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2012. Вип. 96. С. 53–57.
58. Грищук А. Б. Правосвідомість і моральність – соціально-психологічні цінності у діяльності державних службовців. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 4. С. 47–56.
59. Гула Л. Ф. Заходи щодо запобігання порушенням законності та прав і свобод людини працівниками органів внутрішніх справ. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2015. № 2. С. 173–180.
60. Гупаловська В. А. Професійна самореалізація як чинник становлення особистості жінки : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2005. 192 с.
61. Гура О. І. Психолого-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: теоретико-методологічний аспект : монографія. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. 332 с.
62. Гура Т. Є. Розвиток професійного мислення майбутніх психологів: теоретико-методологічний аспект : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2012. 304 с.
63. Гусарєв С. Д., Тихомиров О. Д. Юридична деонтологія (Основи юридичної діяльності) : навч. посібник. Київ : Знання, 2005. 487 с.
64. Деякі питання Національної соціальної сервісної служби України : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.08.2020 № 783. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#n355
65. Дзюбко Л. В. Теоретичні аспекти самореалізації особистості / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : НПУ, 2007. 88 с.
66. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2022 роках. URL: https://https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=1

67. Дідух М. М. Конструктивна копінг-поведінка слідчих Національної поліції України у психологічно напружених ситуаціях : дис. … канд. психол. наук : 19.00.06. Київ, 2016. 227 с.
68. Дідух М. М., Осіпова Я. С. До проблеми професійної деформації працівників правоохоронних органів : збірник тез ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28 жовт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 105–107.
69. Додін Є. В. Збірник наукових праць. Т. 2. Одеса : Поліграф, 2007. 408 с.
70. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посібник. Київ : Талком, 2016. 339 с.
71. Дроботов І. С. Зловживання процесуальними правами в адміністративному судочинстві. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2018. № 1 (59). С. 187–192.
72. Дубінчук Н. В., Салій І. Ю., Бойко-Бузиль Ю. Ю. Основні чинники, які зумовлюють професійну деформацію співробітників правоохоронних органів. *Актуальні проблеми захисту прав.* 2018. № 2. С. 266–269.
73. Дудуров О. Актуальне дослідження проблем корупції. Віче. 1997. № 6. С. 55–57.
74. Дучимінська Т. І. Психологічні особливості подолання особистісної безпорадності в навчальній діяльності студентів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Луцьк, 2013. 286 с.
75. Євдокімова О. О. Психологічний ракурс забезпечення профілактики та подолання професійної деформації особистості у співробітників МВС. *Проблеми загальної та педагогічної психології* : зб. наук. праць / Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПНУ. Вип. XIV. Ч. 2. С. 108–115.
76. Жданова І., Балабанова Л. Психічне здоров'я як складова професійного здоров'я майбутніх правоохоронців. *Актуальні питання сучасної психіатрії, наркології та неврології*. 2015. С. 8–10.
77. Загальна теорія держави і права : підручник / М. В. Цвік, В. Д. Ткаченко, Л. Л. Богачова та ін. ; за ред. М. В. Цвіка, В. Д. Ткаченка, О. В. Петришина. Харків : Право, 2002. 432 с.
78. Законодавче забезпечення правоохоронної діяльності : навч. посібник (до 100-річчя підготовки охоронців правопорядку у Харкові) / за заг. ред. В. В. Сокуренка. Харків : Стильна типографія, 2017. С. 279–326.
79. Запобігання перевищенню влади або службових повноважень працівників правоохоронних органів / Л. М. Макотченко, В. В. Шаблистий ; за заг. ред. В. В. Шаблистого. Дніпро : Вид. Біла К. О., 2020. 156 с.
80. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.

81. Зубрицька-Макота І. В. Психодіагностика : навч.-метод. посібник. Львів : СПОЛОМ, 2018. 346 с.
82. Іванова О. В. Психологічні аспекти професійної самосвідомості працівників міліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2012. № 1. С. 262–270.
83. Йолон П. Методологія науки. Філософський енциклопедичний словник / В І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. ; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ : Абрис, 2002. С. 374.
84. Каламаж Р. В. Психологія становлення професійної Я-концепції майбутніх юристів : монографія. Острог : Вид-во НаУОА, 2009. 404 с.
85. Калюжний Р. А., Шапенко Л. О. Концептуальний зміст суб'єктивного права в умовах правової інтеграції. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2019. № 4. С. 54–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2019_4_10
86. Калюжний Р. А., Андрущенко І. Г. Зловживання правом: сутність та шляхи протидії. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2006. № 8 (58). С. 17–21.
87. Кант І. Критика чистого розуму / пер. з нім. І. Бурковського. Київ : Юніверс, 2000. 500с.
88. Кант І. Пролегомени до кожної майбутньої метафізики, яка може постати як наука / пер. з нім. В. Терлецького. Харків : Фоліо, 2018. 288 с.
89. Карамушка Л. М., Ткалич М. Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2009. 260 с.
90. Каченовский Д. І. Про сучасний стан політичних наук на Заході Європи та у Росії. Харків : Унів. тип., 1963. 412 с.
91. Кельман М. С, Котуха О. С., Коваль І. М. Загальна теорія держави і права : підручник / за заг. ред. М. С. Кельмана. Тернопіль, 2018. 804 с.
92. Кельман М. С. Методологія сучасного правознавства: становлення та основні напрями розвитку : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2013. 449 с.
93. Кирбят'єв О. Професійна деформація особистості працівника правоохоронного органу як причина неналежного виконання своїх обов'язків. *Юридичний вісник*. 2019. № 4. С. 204–210.
94. Кириленко О. А. Психологічні детермінанти професійного стресу у представників професії «людина – людина» : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2007. 16 с.
95. Кириченко В. В. Психологічні основи професійної адаптації та вибору професії : навч. посібник. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 110 с.

96. Кісіль З. Р. Безпримусовий порядок дотримання норм права у демократичному суспільстві як фактор протидії деформації правової культури. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2007. № 4. С. 551–557.

97. Кісіль З. Р., Кісіль Р.-В. В. Природні та соціальні детермінанти формування девіантної поведінки людини. *Соціально-правові студії* : науково-аналітичний журнал / гол. ред. О. Балинська. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. Вип. 1. С. 58–65.

98. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Адміністративне право : навч. посібник / Одеський державний університет внутрішніх справ. Одеса : ВД «Гельветика», 2022. 934 с.

99. Кісіль З. Р. Професійна деформація працівників органів внутрішніх справ України: історіографія та феноменологія. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 2. С. 33–44.

100. Кісіль З. Р., Кісіль Р.-В. В. Психоемоційна напруженість як детермінанта професійної деформації працівників Національної поліції України. *Соціально-правові студії.* 2021. Вип. 3 (13). С. 177–189.

101. Кісіль З. Р., Кісіль Р.-В. В. Юридико-психологічні засади дослідження професійної деформації працівників Національної поліції України. *Університетські наукові записки*. 2020. Т. 19. № 1 (73). С. 238–252.

102. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посібник. Харків : Університетська книга, 2022. 648 с.

103. Кісіль Р.-В. В. Професійна деформація та морально-психологічна реаксіологізація службової особи як форми мікросоціальних наслідків корупції: деонтологічний аналіз. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна.* 2013. Вип. 1. С. 153–163.

104. Клименко В. А., Мельник М. І., Омельченко Г. О. Кримінальна відповідальність за службові злочини. Київ : Бліц-Інформ, 1996. 512 с.

105. Клименко І. В. Взаємозв'язки факторів прийняття рішень та життєстійкості у курсантів – майбутніх правоохоронців. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць / Ін-тут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. VI : Психологія обдарованості. 2017. Вип. 13. С. 57–66.

106. Клименко І. В. Проактивна копінг-поведінка у курсантів – майбутніх правоохоронців у контексті програми психологічного супроводу професійної підготовки. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць. 2017. № 38. С. 215–226.

107. Кобець О. В., Гульбс О. А., Пономаренко В. В. Дефініції свідомості та самосвідомості особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки.* 2018. № 3 (1). С. 36–41.

108. Кобзін Д., Щербань С., Коренева К., Черноусов А. Оцінка діяльності Національної поліції України за допомогою опитування громадської думки (національний звіт) / Харківський інститут соціальних досліджень. Харків, 2019. 52 с.
109. Коваленко В. В. Корупція: стан, законодавче забезпечення. *Митна справа*. 2002. № 1. С. 68–73.
110. Коваленко В. В. Організація профілактики економічної злочинності в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2004. 40 с.
111. Коваленко В. В. Проблеми протидії корупційним правопорушенням. *Держава і право*. 2002. № 13. С. 375–381.
112. Ковальчишина С. В. Теоретико-методологічний підхід до питання феномена професійної деструкції правоохоронців. *Кадровий вісник*. 2012. № 1 (3). С. 60–72.
113. Ковальчук З. Я. Вплив особистісних властивостей на формування професійної деформації працівників ризиконебезпечних професій. *Психологія особистості*. 2018. Т. 9. № 1. DOI: https://doi.org/10.15330/ps.9.1.35-44
114. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. № 8073–10. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://bit.ly/3onFJGr
115. Козачук Д. А., Басалюк Н. В., Таркін В. П. Зловживання учасниками процесу своїми процесуальними правами в адміністративному судочинстві. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 685–689. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%282%29 79
116. Козьяков І., Говоруха О. Реалізація процесуальних прав чи зловживання ними: проблеми диференціації. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2017. № 4 (50). С. 36–42
117. Кокун О. М. Життєве та професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 1–5.
118. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.
119. Колесников О. В. Основи наукових досліджень : навч. посібник. 2-ге вид., виправ. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 144 с.
120. Колодій А. М., Копєйчиков В. В., Лисенков С. Л. та ін. Теорія держави і права : навч. посібник / за заг. ред. С. Л. Лисенкова, В. В. Копєйчикова. Київ : Юрінком Інтер, 2002. С. 164.
121. Колосок С. В. Формування іміджу установи в системі державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2000. Вип. 3. С. 84–90.

122. Комінко С. Б., Кучер Г. В. Кращі методи психодіагностики. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 406 с.
123. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 04.11.1950. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
124. Конвенція проти катувань та інших жорстоких, нелюдських або таких, що принижують гідність, видів поводження і покарання від 10.12.1984. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_085#Text
125. Конечний Р., Боухал Я. Психологія в медицині. Прага : Авіценум, 1983. 405 с.
126. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
127. Корольчук М. С. Рівні професійної придатності фахівця в структурі вторинної адаптації. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Психологічні науки*. 2010. Вип. 82. Т. 1. С. 18-32.
128. Корсун Ю. О. Педагогічні умови формування професійної самосвідомості у майбутніх інженерів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2019. 20 с.
129. Коруля І. В. Запобігання корупції в органах внутрішніх справ. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ Nvknuvs/2011_1/koruly.htm
130. Косар У. Б. Напрями розвитку професійної самосвідомості керівника у процесі професійної соціалізації. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2008. № 10(2). С. 262–266.
131. Косолапов О. М. Професійна деформація працівників ризиконебезпечних професій. *Вісник Національної академії оборони*. 2010. № 1 (14). С. 114–117.
132. Костенко А. Н. Соціологічна та психологічна інтерпретація проблеми ефективності громадської думки у боротьбі зі злочинністю : матер. IV Західно-німецького симпозіуму щодо проблем кримінології, кримінального права та процесу. Київ : Наукова думка, 1990. С. 147–150.
133. Костенко О. М. Конституція і правова культура громадян: що головніше? *Державно-правова реформа в Україні* : матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 листоп. 1997 р.) / МВС України, Національна академія внутрішніх справ. Київ : НАВС, 1997. С. 62–68.
134. Костицький М. В. Теоретичні проблеми правознавства. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 3–11.

135. Котлова Л. О. Конфліктологічна компетентність у професійному становленні особистості. *Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи* : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 9–10 листоп. 2017 р.) / ред. кол.: Н. Г. Ничкало, М. Є. Скиба, В. О. Радкевич. Хмельницький : ХНУ, 2017. С. 116–117.
136. Кравцова М.О., Дацюк Т. К. Фактори, що спричиняють виникнення професійних відхилень у працівників правоохоронних органів. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 1. С. 26–30.
137. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції : навч. посібник. Дніпро : Вид. Біла К. О., 2020. 212 с.
138. Крестовська Н. М., Матвєєва Л. Г. Теорія держави і права : підручник-практикум, тести / Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», Одес. держ. ун-т внутр. справ. Київ : Юрінком Інтер, 2015. 583 с.
139. Кривоконь Н. І. Кризові ситуації особистості: підходи до типологізації та значення в аспекті розвитку соціальних послуг. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1065. Вип. 52. С. 215–219.
140. Кримінологія : посібник для навчальних закладів МВС України / за ред. В. Г. Лихолоба, В. П. Філонова. Київ–Донецьк : Юрінком, 1997. 397 с.
141. Кримова М. О. Індивідуальна професійно-освітня траєкторія фахівця як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 236–242.
142. Кудерміна О. І. Психологія особи як суб'єкта правоохоронної діяльності : монографія. Чернівці : Наші книги, 2012. 415 с.
143. Куліченко В. В., Столбовий В. П. Професійна деформація співробітників кримінального розшуку: сутність та шляхи профілактики. Київ : КВШ МВС СРСР, 1990. 196 с.
144. Куруч А. В. Шляхи подолання професійної деформації співробітників системи МВС. *Честь і закон*. 2013. № 2 (45). С. 88–92.
145. Лапшина В. Л. Професіоналізм працівника органів внутрішніх справ: системний аналіз. *Право і безпека*. 2004. № 3. Т. 3. С. 224–228.
146. Лефтеров В. О. Професійна кар'єра та психосоціальний розвиток працівників ОВС. *Вісник Національної академії оборони*. 2010. № 1 (14). С. 136–140.
147. Лефтеров В. О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності : автореф. дис. … д-ра психол. наук : 19.00.09. Харків, 2008. 37 с.
148. Луць Л. А. Європейські міждержавні правові системи: загальнотеоретична характеристика : автореф. дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2005. 32 с.

149. Мазяр О. В. Диференціальна психологія: модульний курс : навч. посібник. Київ : ВД «Кондор», 2017. 284 с.

150. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс : навч. посібник. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.

151. Макаренко Л. О. Правова культура: теоретико-методологічні основи дослідження : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2019. 576 с.

152. Макаренко П. Професійні установки як основа психологічної готовності правоохоронців до діяльності в екстремальних ситуаціях. *Право і безпека*. 2015. № 1. С. 109–113.

153. Максименко С. Д. Поняття особистості у психології. *Психологія і особистість*. 2016. № 1. С. 11–17.

154. Максименко С. Д. Теоретико-методологічні проблеми психології особистості. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2010. Вип. 7. С. 3–18.

155. Максименко С. Д., Осьодло В. І. Структура та особистісні детермінанти професійної самореалізації суб'єкта. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2010. Вип. 8. С. 3–19.

156. Максименко С. Д., Осьодло В. І. Суб'єктний підхід до вивчення професійної самореалізації. *Психологія і право*. 2011. № 1. С. 1–11.

157. Максименко С. Д., Медвєдєв В. С. Юридична психологія : підручник. Київ : ВД «Слово», 2018. 449 с.

158. Максимова Т. В. Зміст життя та індивідуальний стиль педагогічної діяльності. *Світ психології*. 2001. № 2. С. 114–117.

159. Малкова Т. М. Професійне становлення особистості (на прикладі вищих навчальних закладів системи Міністерства внутрішніх справ України) : монографія. Київ, 2012. 395 с.

160. Маловацький О. В. Правова природа терміну зловживання правом. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2003. Вип. 8. С. 334–341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2003_8_38

161. Малхазов О. Р. Психологія праці : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 208 с.

162. Манжул І. В. Визначення методів пізнання в науковій літературі. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2012. № 11. С. 11–17.

163. Мартенко О. Л., Охріменко І. М. Психологічні детермінанти формування іміджу поліцейського. *Юридична психологія*. 2021. № 2 (29). С. 20–27.
164. Мартиненко О. А. Детермінація та попередження злочинності поміж співробітників органів внутрішніх справ України : монографія. Харків : Вид-во ХНУВС, 2005. 496 с.
165. Маслоу А. Г. На підступах до психології буття = Toward a psychology of being /пер. з англ. О. Чистякова. Київ : PSYLIB, 2003. URL: http://psylib.org.ua/books/masla02/index.htm (Назва з екрана)
166. Маслоу А. Г. Психологія буття / пер. з англ. Київ : Ваклер, 1997. 304 с.
167. Матюхіна Н. П. Корупція в поліції зарубіжних країн: проблеми, запобігання. *Проблеми запобігання службовим злочинам у сфері господарської діяльності* : матер. наук.-практ. семінару (м. Харків, 9 листоп. 2004 р.) / МВС України, Харківський державний університет внутрішніх справ. Харків : ХДУВС, 2005. С. 110–113.
168. Матюхіна Н. П. Управління персоналом ОВС України. Харків : Основа, 2002. 126 с.
169. Медведєв В. С. Психологія професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ : дис. … д-ра психолог. наук : 19.00.06. Київ, 1999. 412 с.
170. Медведєв В. С. Професійна деформація співробітників пенітенціарних установ. Київ : Київський інститут внутрішніх справ, 1996. 185 с.
171. Медведєв В. С. Кримінальна психологія : підручник. Київ : Атіка, 2004. 368 с.
172. Медведєв В. С. Психологія професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ : автореф. дис… д-ра психол. наук : 19.00.06. Київ, 1999. 35 с.
173. Медведчук В. В. Громадянське суспільство: Український вибір : монографія. Київ : Логос, 2012. 568 с.
174. Мельник М. І. Корупційні злочини: сутність і поняття. *Право України*. 2000. № 11. С. 127–131.
175. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії) : монографія. Київ : Юридична думка, 2004. 400 с.
176. Меркулова Ю. В. Професійно-психологічна підготовка працівників Національної поліції / Міністерство внутрішніх справ України, Одеський державний університет внутрішніх справ. Одеса, 2017. 18 с. URL: http://oduvs.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/lek-1_2017- PPPPPNP.pdf

177. Міжнародна поліцейська енциклопедія : у 10 т. / від. ред. Ю. І. Римаренко, Я. Ю. Кондратьєв, В. Я. Тацій, Ю. С. Шемшученко. Київ : Ін Юре, 2005. Т. 2 : Права людини у контексті поліцейської діяльності. 1224 с.
178. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 16.12.1966. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
179. Мілер В., Кошечкіна Т. Звичаєва корупція? Громадяни та уряд у посткомуністичній Європі. Київ : К.І.С., 2004. 328 с.
180. Мілорадова Н. Е. Ретроспективний аналіз науково-психологічних концепцій професіогенезу фахівця. *Scientific Light*. 2017. № 8. С. 18–23.
181. Мілорадова Н. Е. Концептуальні засади психологічного супроводу різних етапів професіогенезу правоохоронців. *Право і безпека*. 2017. № 3 (66). С. 139–144.
182. Міхайліна Т. Правосвідомість у правовій системі: кібернетичний та синергетичний аспекти. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 8. С. 150–155.
183. Міщенко М. С. Вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості майбутнього психолога на розвиток синдрому емоційного вигорання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2017. Вип. 2. Т. 2. С. 48–60.
184. Моляко В. О. Творча дільність в ускладнених умовах : наук.-метод. посіб. Київ : Ін-т психол. ім. Г. С. Костюка АПН України, 2007. 308 с.
185. Швець Д. В. Професійна деформація правоохоронців: юридико-психологічний вимір : монографія. Одеса : Юридика, 2024. 394 с.
186. Мороз Л. І. Професійно-педагогічний тренінг у становленні особистості фахівця (на прикладі працівників ОВС) : монографія. Київ : Надвірнян. друк., 2007. 312 с.
187. Моцонелідзе І. О. Диференціація понять «емоційне вигорання» та «професійна деформація» в діяльності працівників органів внутрішніх справ. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць / КПНУ ім. Івана Огієнка, Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПНУ. 2010. Вип. 8. С. 736–745.
188. Мушкевич М. І., Чагарна С. Є. Основи психотерапії : навч. посібник / за ред. М. І. Мушкевич. Вид. 3-тє. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 420 с.
189. Наливайко О. І. Функціональне призначення права у процесі захисту прав людини. *Науковий вісник Юридичної академії Міністерства внутрішніх справ*. 2002. № 1. С. 57–64
190. Наугольник Л. Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.

191. Національний моніторинг незаконного насильства в поліції в Україні у 2020 році / Д. Кобзін, А. Черноусов, С. Щербань ; Харківський інститут соціальних досліджень ; Харківська правозахисна група. Харків : ТОВ «Видавництво Права людини», 2020. 64 с.
192. Невмержицький С. В., Шульженко Ф. П. Корупція і національна безпека : навч. посібник. Київ : Вид. центр КДАУ, 2000. 194 с.
193. Ничкало Н. Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів : монографія. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 125 с.
194. Оксамитний В. В. Правомірна поведінка особистості. Київ : Наукова думка, 1985. 175 с.
195. Олпорт Г. В. Особистість в психології / пер. з англ. І. Ю. Авідон. Київ : Ваклер, 1998. 344 с.
196. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Либідь, 2010. 464 с.
197. Орлов В. Професійне становлення особистості педагога у вимірах класичної методології. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2014. № 8. С. 103–111.
198. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Управління в органах виконавчої влади України : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 296 с.
199. Осауленко О. І. Юридична деонтологія : навч. посібник. Київ : Істина, 2008. 221 с.
200. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 430 с.
201. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія. Київ : Золоті ворота, 2012. 463 с.
202. Охренко О. Психологічні закономірності адаптації особистості до особливих умов діяльності : автореф. дис. … д-ра психол. наук : 19.00.09. Київ, 2005. 28 с.
203. Пасько О. Вміння, які детермінують готовність слідчого до професійної діяльності. *Національний юридичний журнал: теорія і практика*. 2014. Лип. С. 219–225.
204. Пасько О. М. Дослідження комунікативної готовності до професійної діяльності слідчого. *Держава та регіони. Серія: Право.* 2016. № 3 (53). С. 119–123.
205. Петренко Н. В. Самоактуалізація та самореалізація особистості у філософсько-освітньому дискурсі. *Грані*. 2016. № 7. С. 52–57.

206. Петришин О. В. Методологія правової науки. Загальна теорія держави і права : підручник / за ред. М. В. Цвіка, О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. С. 25–35.
207. Петрович З. З. Вплив моралі на правосвідомість особи: філософсько-правовий вимір. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 4. С. 496–505.
208. Пінська О. С. Правова свідомість: загальна характеристика, основні риси та структура. *Форум права*. 2011. № 1. С. 784–788.
209. Пінська О. С. Специфіка професійної правосвідомості та правової культури працівників органів внутрішніх справ. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2010. № 4 (51). С. 22–28.
210. Плахотнюк Н. Г. До питання про правову культуру українського суспільства та особистості. *Право та культура: теорія і практика* : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–16 трав. 1997 р.) / за ред. Ю. Шемчушенка, В. Кампо, М. Поплавського. Київ : МП «Леся», 1997. С. 233–236.
211. Пов'якель Н. І. Професіогенез саморегуляції мислення практичного психолога : монографія. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2003. 295 с.
212. Покровський Н. В. Організація психологічної підтримки персоналу поліції за рубежем. URL: http://www.psyinst.ru/ library.php?part=article&id=1734
213. Поліцейська деонтологія : навч. посібник / за заг. ред. В. Я. Марковського. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 316 с.
214. Поліцейська юрисдикція в умовах воєнного стану : монографія / за заг. ред. Д. В. Швеця, М. О. Семенишина. Одеса : ВД «Гельветика», 2022. 552 с.
215. Поліщук В. Від кризи 7 років до кризи входження в дорослість : монографія. Суми : Університетська книга, 2019. 142 с.
216. Постилякова Ю. В. Психологічна оцінка ресурсів подолання стресу в професійних групах. Київ : ЦУЛ, 184 с.
217. Правосвідомість і правова культура як базові чинники державотворчого процесу в Україні : монографія / Л. М. Герасіна, О. Г. Данильян, О. П. Дзьобань та ін. Харків : Право, 2009. 352 с.
218. Приймак О. Професія – хабарник ? URL: http://www.day.kiev.ua/7702
219. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12.11.2015 № 794-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19#Text
220. Про затвердження Порядку організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними

умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських : Наказ МВС України від 06.02.2019 № 88.

221. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 580–19#Text
222. Про прокуратуру : Закон України від 14.10.2014 № 1697-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text
223. Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, Першого протоколу та протоколів № 2, 4, 7 та 11 до Конвенції : Закон України від 17.07.1997 № 475/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475/97-%D0%B2%D1%80#Text
224. Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич ; Запорізький національний університет, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. № 2 (16). 144 с.
225. Проць О. Збереження самобутності національної правової культури в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 229–232.
226. Психологічна енциклопедія / автор-упоряд. О. М. Степанов. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.
227. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/10087/ ISBN978-966-644-416-8
228. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави : навч. посібник. Вид. 5-те, зі змін. Київ : Атіка, 2001. С. 90.
229. Рева О. М., Бойко С. В. Ірраціональність групової поведінки та групові деформації працівників у процесі спільної праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2009. № 19. С. 225–234.
230. Рибалка В. В. Методологічні засади теоретичної та практичної психології: особистість, психологічна діяльність, духовність. *Психологія і особистість*. 2018. № 1. С. 9–19.
231. Рибалка В. В. Теорії особистості у вітчизняній філософії, психології та педагогіці : посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 872 с.
232. Рогульський С. С. Адміністративно-правові заходи боротьби з корупцією в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2005. 19 с.
233. Розгон О. Г. Імідж поліцейського як складник його професійної діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 6 (35). С. 149–152.

234. Романовська І. В. Деякі причини виникнення професійної деформації працівників органів внутрішніх справ. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2009. № 4. С. 309–311. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/ Soc_Gum/Pupch/2009_4/108P.pdf

235. Роуз-Екерман С. Корупція та урядування: причини, наслідки та зміни / пер. С. Кокізюка, Р. Ткачука. Київ : К.І.С., 2004. 296 с.

236. Савіщенко В. М. Деонтологічні основи правоохоронної діяльності: конспект лекцій. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2016. 174 с.

237. Савчин М. В. Професійна особистісна деформація співробітників органів внутрішніх справ та деякі шляхи її профілактики. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2005. № 2. С. 145–152.

238. Савчук В. А. Національна самосвідомість: огляд психологічних концепцій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Психологія*. 2017. № 5. С. 147–157.

239. Саннікова О. П. Феноменологія особистості. *Вибрані психологічні праці*. Одеса : СМІЛ, 2003. 256 с.

240. Сашуріна О. Ю. Професійна деформація працівників Національної поліції України: практико-орієнтований підхід. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2023. № 2. С. 114–123. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2023.2.19

241. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посібник. Київ : Вища школа, 2004. 335 с.

242. Сердюк А. М. Щодо критеріїв ефективності діяльності поліції закордонних країн. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2015. Вип. 3. Т. 2. С. 155–159.

243. Середа В. В., Кісіль З. Р. Юридико-психологічні засади запобігання професійній деформації працівників правоохоронних органів : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 848 с.

244. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова та ін. Київ : Міленіум, 2004. 264 с.

245. Синєокий О. В. Індивідуальні умови професійної деформації особистості адвоката. *Форум права*. 2008. № 2. С. 425–431.

246. Синявська О. Ю. Професійна етика як чинник протидії професійній деформації працівників органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2005. № 4-1. С. 96–99.

247. Сімеоніді І. А. Формування іміджу державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2010. № 1–2. С. 136–146.

248. Скакун О. Ф. Правосвідомість у правовій системі України: еволюційні особливості, професійний та регіональний вимір. *Право України*. 2013. № 1. С. 9–116.
249. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : посібник. Харків : Консум; Університет внутрішніх справ, 2006. 704 с.
250. Скакун О. Ф. Юридична деонтологія : посібник. Харків : Еспада, 2002. 504 с.
251. Сковорода Г. С. Твори : у 2 т. Київ : АТ «Обереги», 1994. Т. 1. 528 с.
252. Сковорода Г. С. Твори : у 2 т. Київ : АТ «Обереги», 1994. Т. 2. 480 с.
253. Сливка С. С. Вступ до методології філософії права : методичні вказівки для самостійної роботи (для студентів магістратури). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2008. 24 с.
254. Сливка С. С. Юридична деонтологія : навч. посібник. Київ : Атіка, 2008. 296 с.
255. Словник української мови : в 11 т. Київ : Наукова думка, 1970–1980.
256. Смульсон М. Л. Психологія розвитку інтелекту : монографія. Київ : Нора-друк, 2003. 298 с.
257. Спеціальна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини «Стан реалізації національного превентивного механізму у 2020 році». 2021 рік. С. 125. URL: https://ombudsman.gov.ua/ua/ page/secretariat/docs/presentations/&page=6
258. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. URL: https://https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/
259. Стефанчук М. О. Публічно-правовий аспект зловживання правом. *Право і суспільство*. 2016. № 2(2). С. 34–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_2(2) 9
260. Стеценко С. Г., Ткаченко С. Г. Корупція в органах внутрішніх справ: проблеми протидії : монографія. Київ : Алерта, КНТ, Центр навчальної літератури, 2008. 168 с.
261. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів / уклад.: Н. Кусайкіна, Ю. Цибульник ; за заг. ред. В. В. Дубінинського. Харків : ВД «ШКОЛА», 2011. 784 с.
262. Татенко В. О. Сучасна психологія: теоретично-методологічні проблеми : навч. посібник. Київ : НАУ-друк, 2009. 286 с.
263. Тацій В. Я., Тодика Ю. М. Методологічні питання розвитку конституційного процесу. *Право України*. 1996. № 12. С. 28.
264. Теорія держави і права. Академічний курс : підручник / за ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 688 с.
265. Титаренко Т. М. Випробування кризою. Одіссея подолання : навч. посібник для закладів вищої освіти. 3-тє вид., допов. Київ : Каравела, 2021. 248 с.

266. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ : Либідь, 2003. 176 с.
267. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості : навч. посібник. Київ : Марич, 2009. 232 с.
268. Тихомиров О. Методології науки поняття. Міжнародна поліцейська енциклопедія / відп. ред. Ю. І. Римаренко, Я. Ю. Кондратьєв, В. Я. Тацій, Ю. С. Шемшученко. Київ : ВД «Ін Юре», 2003. Т. 1. С. 354–355.
269. Тищенко І. А. Акмеологічний підхід до професійної самореалізації особистості зрілого віку. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology,* 2015. III (26), Is. 50, 64–67.
270. Ткаченко А. В. Професійний розвиток і саморозвиток особистості. *Витоки педагогічної майстерності* : зб. наук. праць Полтав. нац. пед. ун-ту імені В. Г. Короленка. 2019. Вип. 23. С. 201–205.
271. Ткаченко А. В. Категоріальний статус поняття «професійний розвиток особистості». *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2011. Вип. 8(2). С. 263–269.
272. Траверсе Т. М. Психологія праці : навч.-метод. посібник. Київ : Ін-т післядипломної освіти Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка, 2004. 116 с.
273. Траверсе Т. М. Політична психологія : підручник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2017. 318 с.
274. Файнман І. Самореалізація особистості як психолого-педагогічна проблема. *Наукові записки Кіровоградського педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки.* 2010. Вип. 91. С. 235–240.
275. Філософський словник. 2-ге вид., перероб. і допов. / за ред. В. І. Шинкарука. Київ : Голов. ред. УРЕ, 1986. 800 с.
276. Фінансово-економічний словник : словник-довідник / кол. авт. : О. С. Юнін, О. О. Круглова, М. О. Савєльєва та ін. Дніпро : Вид. Біла К. О., 2018. 164 с.
277. Франкл В. Е. Людина в пошуках справжнього сенсу / пер. з англ. і нім. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. 366 с.
278. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 160 с.
279. Франко І. Зібрання творів: у 50 т. Т. 45. Київ, 1986. С. 19.
280. Фройд З. Вступ до психоаналізу. Нові висновки. Київ : Навчальна книга – Богдан, 2021. 552 с.
281. Фром Е. Втеча від свободи. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 288 с.
282. Ходаківська О. М. Професійний стрес як чинник «вигорання» фахівців у системі «людина-людина» : навч. посібник. Хмельницький : ХІСТ Університету «Україна», 2010. 339 с.

283. Хоржевська І. Особистісні зміни фахівця як наслідок професійної деформації. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, 2009. Вип. 16. С. 207–212.

284. Хоржевська І. М. Професійне становлення спеціаліста та профдеформація. *Реалізація нужди у підлітковому віці* : зб. наук. праць. Психологічні науки. 2009. Т. 2. Вип. 4. С. 254–257.

285. Хоржевська І. М., Царапора В. В. Особливості професійної деформації особистості військових та міліціонерів. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2013. № 10 (91). С. 312–315.

286. Цехмістрова Г. С. Основи наукових досліджень : навч. посібник. Київ : ВД «Слово», 2004. 240 с.

287. Циба Н. В. Професійне самовизначення та феномен професійної деформації психологів. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна».* 2010. № 2. С. 145–149.

288. Цільмак О. М. Професіогенез компетентності фахівців кримінальної міліції: теорія та практика : монографія. Одеса : ОДУВС, 2011. 432 с.

289. Цільмак О. Провідні технології самодопомоги в процесі психологічної практики. *Юридична психологія*. 2022. Т. 30. №. 1. С. 37–47.

290. Чемодурова Ю. М. (2016). Психологічні основи формування професійної самосвідомості особистості. *Theoretical and applied researches in the field of pedagogy, psychology and social sciences,* Holy Cross Universit (сс. 304–306). Kielce.

291. Чемодурова Ю. М. Експериментальне дослідження ефективності психологічних умов подолання професійних деформацій практичних психологів у системі післядипломної освіти. *Scientific discussion*. Vol. 1. № 3 (2017). Praha, Czech Republic. P. 86–91.

292. Чемодурова Ю. М. Професійний розвиток особистості: психологічні фактори та бар'єри. *Психологічні науки: проблеми і здобутки* : зб. наук. праць. Додаток 1 до № 1. 2012. Т. І. С. 198–203.

293. Чемодурова Ю. М. Теоретико-методичні аспекти психопрофілактики професійних деформацій практичних психологів. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди».* Додаток 1 до Вип. 29. Т. ІІ. Київ : Гнозис, 2013. 518 с. С. 310–315.

294. Чепелєва Н. В. Соціально-психологічні чинники розуміння та інтерпретації особистого досвіду : монографія / Н. В. Чепелєва,

Т. М. Титаренко, М. Л. Смульсон, В. В. Андрієвська, О. О. Зарецька, А. А. Васильченко. Київ : Педагогічна думка, 2008. 255 с.

295. Шалгунова С. А. Кримінально-правові та кримінологічні заходи попередження хабарництва серед співробітників органів внутрішніх справ : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08 / Нац. академ. внутріш. справ України. Київ, 1999. 16 с.

296. Шатирко Л. О. Особистісні складові індивідуального поступу людини в освітньому просторі : кол. монографія / С. Д. Максименко, Г. В. Куценко-Лада, Н. В. Пророк, Л. О. Шатирко та ін. ; за ред. Максименко С. Д. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 400 с.

297. Швець Д. В. Взаємозв'язок правосвідомості і моралі в діяльності працівників поліції України як чинник протидії професійній деформації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 1. С. 16–22.

298. Швець Д. В. Деякі аспекти запобігання корупції в діяльності органів Національної поліції. *Протидія корупції: правове регулювання і практичний досвід* : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 3 груд. 2021 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Наук. парк «Наука та безпека». Харків : ХНУВС, 2021. С. 13–16.

299. Швець Д. В. Професійна деформація правоохоронців: юридико-психологічний вимір : монографія. Одеса : Юридика, 2024. 394 с.

300. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Організаційно-професійні засади професійної діяльності практичного психолога в Національній поліції України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 3. С. 194–206.

301. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Професійна деформація співробітників Національної поліції України: юридико-психологічний вимір. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2023. № 3. С. 44–46.

302. Швець Д. В. Копінг-поведінка майбутніх правоохоронців у контексті прогностичної компетентності. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2017. Т. 6. Вип. 13. С. 188–197.

303. Швець Д. В. Психологічні та правові засади формування особистості поліцейського в Україні : монографія / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : Майдан, 2018. 518 с.

304. Шевченко Н. Ф. Особливості трансформаційних змін у смисловій сфері фахівців на початковому етапі професіоналізації. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія: Психологія*. Вип. 50. Харків : ХНПУ, 2015. С. 346–354.

305. Шиліна А. Мотивація професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ з різним рівнем ургентної аддикції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2013. № 1046. С. 170–173.

306. Штепа О. Емпіричне вивчення психологічних ресурсів особистості. *Актуальні проблеми психології: Психологія особистості.*

Психологічна допомога особистості / за ред. С. Максименка, М. Папучі. 2011. Т. 11. Вип. 4. Ч. 2. С. 335–361.

307. Штепа О. Психологічні ресурси як унікальні якості майбутніх психологів. *Гуманітарний вісник*. 2012. Вип. 27. С. 536–542.
308. Штепа О. Теоретичний аналіз ресурсного стану особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2014. № 1121. С. 51–56.
309. Штепа О. С. Особливості взаємозв'язку психологічної та персональної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. № 21. С. 782–791.
310. Щамлян К. М. Професійна самосвідомість викладача-психолога. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка.* 2017. № 3. Ч. 1. С. 145–149.
311. Юнг К. Аналітична психологія. Київ : Літера, 2022. 250 с.
312. Юнг К. Проблеми душі нашого часу. Київ : Лавка Бабуїн, 2021. 416 с.
313. Юридична психологія : підручник / Д. О. Александров, В. Г. Андросюк, Л. І. Казміренко та ін. ; за заг. ред. Л. І. Казміренко, Є. М. Моісеєва. Київ : КНТ, 2007. 360 с.
314. Юридична психологія : підручник / за заг. ред. О. М. Бандурки ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : Вид-во ХНУВС, 2017. 688 с
315. Юр'єва Л. М. Кризові стани : монографія. Дніпропетровськ : Арт-Прес,1998. 164 с.
316. Яворська Г. Х. Професіогенез як механізм становлення та розвитку соціально-професійної зрілості майбутнього працівника міліції. *Наука і освіта*. 2005. № 1. С. 34–44.
317. Якушева Є. М. Теоретичний аналіз проблеми професійної самосвідомості осіб, діяльність яких пов'язана з особливими умовами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2011. № 7. С. 333–336.
318. Яценко Т. Глибинна психокорекція та упередження психічного вигорання. Київ : Главник, 2008. Ч. 1. 176 с.
319. Abdallah S., Sayed R., Rahwan I., Leveck B.L., Cebrian M., Rutherford A., Fowler J. H. Corruption drives the emergence of civil society. J R Soc Interface. 2014 Jan 29;11(93):20131044. doi: 10.1098/rsif.2013.1044. PMID: 24478283; PMCID: PMC3928936.
320. Agazzi E. Moral dimension of science and technology [Text]. Milano : Rusconi [b. v.], 2001. 344 p. P. 12.
321. Alexander F. Psychosomatic Medicine: Its Principles and Applications. New York : Norton, 1950. P. 57–69.

322. Allison P., Mnatsakanova A., McCanlies E., Fekedulegn D., Hartley T. A., Andrew M. E. (2019). Police stress and depressive symptoms: role of coping and hardiness. Policing Int. J. [Epub ahead of print]. 10.1108/pijpsm-04-2019-0055
323. Anders R., Willemin-Petignat L., Rolli-Salathé C., Samson A. C., & Putois B. (2022). Profiling Police Forces against Stress: Risk and Protective Factors for Post-Traumatic Stress Disorder and Burnout in Police Oficers. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 19(15), 9218. https://doi.org/10.3390/ijerph19159218
324. Angyal A. Foundations for a science of personality. New York : Commonwealth Fund, 1941. 398 p.
325. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, and Ana Sanz-Vergel (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. Annual review of organizational psychology and organizational behavior. *Review Article* Volume 10, 2023. P. 25–53 https://doi.org/10.1146/ annurev-orgpsych-120920-053933
326. Baka L. The effects of job demands on mental and physical health in the group of police officers. Testing the mediating role of job burnout. *Studia Psychologica*. 2015. T. 57. № 4. C. 285.
327. Baker Lucas, Richardson Elizabeth, Fuessel-Herrmann Dianna & Ponder Warren, Smith Andrew (2023). Police burnout and organizational stress: job and rank associations. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*. 10.1108/PIJPSM-01-2023-0004
328. Bakker A. B., Demerouti E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology,* 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056
329. Bano B., Talib P. (2017). Understanding police stress towards a secure and sustainable society. *International Journal of Police Science & Management*, 19(3), 159–170. https://doi.org/10.1177/1461355717713999
330. Basinska B. A., Dåderman A. M. (2019). Work values of police officers and their relationship to burnout and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00442
331. Basowitz H., Persky H., Korchin. Sh., Grinker R. Anxiety and Stress: An Interdiscipplinary Study of a Life Situation. New York : McGrow-Hill, 1955. P. 203–243.
332. Bernal J. Science in the history of society [Text]. The MIT Press: [b. v.], 1956. 735 p. P. 18.
333. Bernard Lievegoed Over de redding van de ziel. Dutch; Flemish.136 p.
334. Bertilsson J., Niehorster D., Fredriksson P., Dahl M., Granér S., Fredriksson O. (2019). Towards systematic and objective evaluation of police officer performance in stressful situations. Police Pract. Res. 51–15.10.1080/15614263.2019.1666006

335. Blak R. A. Critical incident debriefing for law enforcement personnel: A model. *Critical incident in Policing: revised* / ed. J. T. Reese, J. M. Horn and C. Dunning. Washington : D.C. U.S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation, 1991. P. 21–28.
336. Blikhar V. S., Kisil Z. R. On the issue of integration of civil society institutions in the process of preventing corruption in public apparatus and local government bodies in Ukraine Development vectors in public management and administration : Collective monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2021. P. 7–25. DOI: https://doi.org/ 10.30525/978-9934-26-082-7-1
337. Bordin E. S. Research strategies in psychotherapy. New York, 1974. 272 p.
338. Borghesi M. Romano Guardini – Antinomia della vita e conoscenza affettiva. Milano : Jaca Book, 2018. 224 p.
339. Botnarenko I. (2023). Features of overcoming burnout syndrome by police officers: World experience. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs,* 13(4), 40–49. https://doi.org/10.56215/ naia-chasopis/4.2023.40
340. Brockhaus F. A., Efron I. A. Encyclopedic dictionary: in 86 volumes. Sofia-Statics, 1992. T. 40. 1992. 954 p. P. 692.
341. Burke R. J., Greengalass E. A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*. 2003. V. 48 (2). Pp. 187–202.
342. Burns T., & Engdahl E. (1998). The social construction of consciousness: Part 2. Individual selves, self-awareness, and reflectivity. *Journal of Consciousness Studies*, 5(2), 166–184.
343. Barko V., Okhrimenko I., Ostapovich V., Medvediev V., Sprynchuk S. Professional psychological potential of a modern police manager as the basis for the formation of an effective managerial system. *International Journal of Applied Exercise Physiology*. 2020. No. 9 (11). P. 203–214. URL: http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/1196
344. Bondarenko V., Okhrimenko I., Yevdokimova O., Sydorchuk N., Dzhezhyk O., Boichuk I., Kalashnik N., Kozlovets M., Slyusar V., Pavlenko V., Biruk N., Verbovskyi I., Bloshchynskyi I. Professional Skills and Competencies of the Future Police Officers. *International Journal of Applied Exercise Physiology*. 2020. No. 9 (5). P. 35–43. URL: http://www.ijaep.com/index.php/IJAE/article/view/975
345. Castro M. C., Rocha R., Cruz R. (2019). Mental health of the Brazilian police policy: theoretical-methodological trends. Psicol. Saúde Doença 20 525–541.10.15309/19psd200220
346. Chopko B. A., Palmieri P. A., & Adams R. E. (2019). Posttraumatic growth in relation to the frequency and severity of traumatic experiences among police officers in small to midsize departments.

Journal of Interpersonal Violence, 34(6), 1247–1260. https://doi.org/10.1177/0886260516651089

347. Coster J. S. Well-Functioning in Professional Psychologists: As Program Heads See It. / Coster Janet S., Schwebel Milton. *ProfessionalPsychology: Research and Practice.* 1998. Vol. 29. Ð. 284–292.
348. Cowen E. L. The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*. 1994. No. 22. P. 149–179.
349. Daniel J., Shabo I. Physchological burnout in professional with permanent communication. *Studia-Physchologica*. 1999. V. 35 (4–5). Pp. 412–414.
350. Demou E., Hale H., Hunt K. (2020) Understanding the mental health and wellbeing needs of police officers and staff in Scotland. Police Pract Res. 2020; 21(6):702–716. doi: 10.1080/15614263.2020.1772782. Epub 2020 Jun 9. PMID: 33408592; PMCID: PMC7116541.
351. Devon E. Psychosocial factors as predictors of suicidal ideation amongst adolescents in the free state province: a cross-cultural study Scientific article. Department of Psychology, Faculty of the Humanities. 2012. P. 249.
352. Douglas H. O., & Gatens A. (2022). Addressing police officer stress: Programs and practices. Illinois Criminal Justice Information Authority. Retrieved from https://icjia.illinois.gov/researchhub/articles/ addressingpolice-officer-stress-programs-and-practices
353. Dragan O. V., Yermakova G. S., Chvaliuk A. M., Kurchin O. G. and Karagodin O. V. 2020. Psychological Aspects of Corruption in Public Administration: Case-Study of Ukraine. *Academic Journal of Interdisciplinary* Studies. 9, 6 (Nov. 2020), 264. DOI: https://doi.org/ 10.36941/ajis-2020-0130.
354. Ebbinghaus H. (1908). Psychology: An elementary textbook. New York : Arno Press. 236 p.
355. Erik H. Erikson. Identity, youth and crisis. New York : W. W. Norton Company, 1968. 341p.
356. F. Bacon «New Organon» Edited by Lisa Jardine, Queen Mary University of London, Michael Silverthorne, McGill University, Montréal, 2000. 292 p.
357. Fichte J. G. The Science of Knowing: J.G. Fichte's 1804 lectures on the Wissenschaftslehre [translated by Walter E. Wright]. Albany: State University of New York Press, 2005. X, 260 p.
358. Frankl V. E. Man in search of meaning: [collection]: New York : W.W. Norton Company 1990. 366 p.
359. Frankl V., Gebsattel V. V., Schultz J. H. Handbuch der Neurosenlehre und Psychotherapie. München : UBS, 1959. 663–736.
360. Frankl V. E. (2000). Man's Search for Ultimate Meaning. MJF Books.

361. Freud A. Adaptation to lif. Boston : Little, Brow, 1977. P. 33–48.
362. Freud A. The Ego and the Mechanisms of Defence. London Routledge, 1966. 204 p.
363. Freud A., Vaillant G. Adaptation to lif. Boston : Little, Brow, 1977. P. 33–48.
364. Freud S. Inhibitions, symptoms, and anxiety (J. Strachey, Trans.). In J. Strachey (Ed.), An autobiographical study; inhibitions, symptoms and anxiety; the question of lay analysis and other works (Vol. 20, pp. 87–175). London : The Hogarth Press.
365. Freudenberger H. J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 30. P. 159–165.
366. Fromm E. (1990): Source of love and violence. Translators : Yurdanur Salman, Nalan Iten. Istanbul: pp. 25–55.
367. Furnham A. Personality of work. London : Routledge, 1992. 354 p.
368. George E. Vaillant. Ego Mechanisms of Defense and Personality Psychopathology. Journal of Abnormal Psychology. 1994. Vol. 103. No. 1. Pp. 44–50.
369. Gerber M., Kellmann M., Elliott C., Hartmann T., Brand S., Perceived fitness protects against stress-based mental health impairments among police officers who report good sleep. J. Occup. Health, 2014. № 55.
370. Gersons B.P.R. Patterns of PTSD among Police Officers following Shooting Incidents: A Two – Dimentional Model and Treatment Implications. Journal of Traumatic Stress. 1989. V. 2. № 3. P. 247–257.
371. Gersons B.P.R. Patterns of PTSD among Police Officers following Shooting Incidents: A Two – Dimentional Model and Treatment Implications. *Journal of Traumatic Stress*. 1989. V. 2. № 3. P. 247–257.
372. Haan N. Coping and defending: Processes of self-environment organization. N. Y., Academic Press. 1977. 346 p.
373. Hall G. Stanley Adolescence: Its Psychology and Its Relation to Physiology, Anthropology, Sociology, Sex, Crime, Religion, and Education. Volume II 1904. C. 363–647.
374. Hans Selye. Stress without distress. Lippincott, Philadelphia, 1974. 1 vol. 171 p.
375. Havighurst Robert. (1980). Social and Developmental Psychology: Trends Influencing the Future of Counseling. *The Personnel and Guidance Journal*. 58. 10.1002/j.2164-4918.1980.tb00409.x
376. Havinghurst Robert, Bernice Neugarten, and Sheldon Tobin. 1968 year. «Patterns of Aging». Pp. 161–172 in middle age and aging, edited by B. Neugarten. Chicago, IL: University of Chicago Press.
377. Holland J. H. Adaptation in natural and artifical systems [Text]. New York : Univ. of Michigan Press, 1975. 183 p.

378. Holland Y. L., Appl J. Explorations of a theory of vocational choice Psychol. 1968. V. 52. N 1. Pp. 20–28. 34.
379. Hovland C. I., & Sheriff M. (1952). Judgment phenomena and attitude measurement scales: item bias in Thurston's scales. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 822–832.
380. Hu Q., Schaufeli W. B., Taris T. W. (2017) How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*. 2017. T. 33. № 5. C. 631–644.
381. Hubert Langerock. Professionalism: A Study in Professional Deformation. *The American Journal of Sociology.* The University of Chicago Press, 2005. No. 1. P. 30–44.
382. J. McConnell Job burnout: new directions in research and intervention. Current Directions in Psychological Science. Vol. 12. 2003. PP. 189–192.
383. Jane Green. The Deformation of Professional Formation: Managerial Targets and the Undermining of Professional Judgement. *Ethics and Social Welfare*. Great Britain, 2009. No. 1. P. 115–130.
384. Jannie Noppe, Antoinette Verhage, Kees Van der Vijver and Emile Kolthoff. (2019) Politie en legitimiteit. *Cahiers Politiestudies*. 4(53). P. 7–12.
385. Jannie Noppe, Eva Ledegen and Antoinette Verhage. (2016). Welke rol spelen angst en stress bij politiemensen in gevaarsituaties? Handboek Politiediensten. 115.
386. Jewel L. Industrial-organizational psychology Wadsworth Publishing; 3rd edition, 1998. 624 p.
387. Job stress and burnout: Research, theory and intervention perspectives / ed. Paine W. S. Beverly Hills, California : Sage Publications, 1982. 296 ð.
388. Kircher T., & David A. S. (2003). Self consciousness: An integrative approach from philosophy, psychopathology and the neurosciences. In T. Kircher & A. S. David (Eds.), The Self in Neuroscience and Psychiatry (pp. 445–474). Cambridge, UK : Cambridge University Press.
389. Kisil Z. R. Peculiarities of the phenomenon of emotional burnout syndrome among employees of the national police of Ukraine : collective monograph / V. M. Yalunko, K. M. Hlynaanaya, Ye. O. Kharykonova etc. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 204 p.
390. Kisil Z. R. Psychological factors of professional stress of employees of the national police of Ukraine: Legal scholarly discussions in the XXI century : collective monograph / S. V. Albul, O. V. Dykyi, V. Dyntu,
A. Ye. Fomenko, etc. Lviv-Toruń : Liha-Pres, 2019. 86–104 p.
391. Kisil Z. R., Kisil R.-V. V. (2021). Psychoemotional tension as a determinant of professional deformation of employees of the National Police of Ukraine. *Social and legal studies.* Issue 3(13). P. 177–189.

392. Klymenko I., Shvets D. The uniqueness of the formation of value experience of the police officer in the process of professional training and ways of further growth in professional activities. Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values : monograph. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. Ch 4. P. 59–77. doi: https://doi.org/10.15587/978-617- 7319-67-1.ch4
393. Kurtz D. Burnout Among Police Officers: Differences In How Male, Female Police Officers Manage Stress May Accentuate Stress On The Job. American J. of Criminal Justice, 2008, V. 2, pp. 17–26.
394. Laing R. D. (1965). The Divided Self: An Existential Study in Sanity and Madness. *Penguin Psychology*. 202 p.
395. Lancione A. The Relationship Between Gender Role Conflict, Coping and Burnout Among Male Law Enforcement Officers : dis. Mount Mary University, 2015.
396. Längle A (1989) Wertberührung. Anleitung, Bedeutung und Wirkung des Fühlens in der existenzanalytischen Therapie. Vortrag bei der Herbsttagung der GLE. Innsbruck, 29.9.1989, published in: Längle A (1993) (Ed) Wertbegegnung. Phänomene und methodische Zugänge. Tagungsbericht der GLE 1+2, 7. Vienna : GLE, 22–59.
397. Law of Ukraine No. 580-VIII «On the National Police». (2015, July). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text
398. Lazarus R. Stress, appraisal, and coping : monography. New York, 1984. 445 p.
399. Lazarus R. S. (1990). Theory-Based Stress Measurement. Psychological Inquiry, 1, 3–13. http://dx.doi.org/10.1207/s15327965pli0101_1
400. Lazarus R. S. 1 981. The stress and coping paradigm. In Models for Clinical Psychopathology, ed. C. Eisdorfer, D. Cohen, A. Kleinman, P. Maxim. New York : Spectrum, 1981. Pp. 177–214.
401. Li J. C., Cheung J. C. & Sun I. Y. (2019). Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company. The impact of job and family factors on work stress and engagement among Hong Kong police officers. Policing : *An International Journal*, 284–300.
402. Lohvynenko M. (2024). Best practices in police personal security: A systematic review. *Scientific Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 29(2), 67–76. https://doi.org/10.56215/naia-herald/2.2024.67
403. Lytvyn V., & Ahmadov V. (2024). Problematic aspects of at the scene police work with victims of terrorist acts on the territory of Ukraine. *Law Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 14(2), 52–60. https://doi.org/10.56215/naia-chasopis/2.2024.52
404. Maksimenko S. D., Medvedev V. S. (2018). Legal psychology : a textbook. Kyiv : Slovo Publishing House, 448 p.

405. Maran D. A., Zito M., & Colombo L. (2020). Secondary traumatic stress in Italian Police Officers: The role of job demands and job resources. Frontiers in Psychology, 11, article number 1435. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01435.
406. Maslach C. M. Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 12. 2003. Pp. 189–192.
407. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout. II Annual Review of Psychology, 2001, V. 52, pp. 397–422.
408. Maslach C., Leiter M. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what do about it. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1997. 197 p.
409. Maslow A. H. Motivation and personality [Text]. 2-nd ed. New York : Harper and Row, 1970. 369 p.
410. Maslow A. H. Toward a Psychology of Being [Text]. 2-nd ed. New York : Van Nostrand Reinhold, 1968. 240 p.
411. Maurya M. K., Agarwal M. (2018) Relationship between motivation to lead, mental health status, and job satisfaction of male and female civil police constables. *Journal of police and Criminal Psychology*. T. 33. № 1. C. 9–20.
412. Max Bader, Oksana Huss, Andriy Meleshevych, Oksana Nesterenko. Civil Society Against Corruption in Ukraine: Pathways to Impact. *Legal and Political Challenges of Anticorruption Activities* No. 5 (2019). P. 1–35. URL: http://kmlpj.ukma.edu.ua/issue/view/11506
413. Mead George Herbert. The philosophy of the present. Amherst, N.Y. : Prometheus Books. Edited by Arthur Edward Murphy. Routledge (2008). 202 p.
414. Mechanic D. Students under Stress. New York : Free Press, 1962. P. 117.
415. Menninger K. What are the Goals of Psychiatric Education. Bull. Venninger, 1952. Clin. V. 16, pp. 153–159.
416. Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. *BiblioLife*. 2008. 216 p.
417. Murphy S. (1995). Secondary traumatic stress in crisis workers: Research implications. In C. Figley (Ed.), Compassion fatigue (pp. 51–81). New York : Brunner Mazel.
418. Mykola Semenyshyn, Alla Semenova, Igor Klymenko, Dmytro Shvets, Sergiy Bratel, Viacheslav Krykun, Maksym Korniienko, Victor Bondarenko, Olena Yevdokimova, Andrii Kostiuk, Taras Protsenko, Tamara Vysotska, Zoriana Kisil, Stanislav Larionov, Anatolii Nikitin. Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values: monograph / M. Semenyshyn, A. Semenova and others. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. 232 p.

419. Mykola Semenyshyn, Dmytro Shvets, Zoriana Kisil. Theories of leadership: personnel work as a mechanism for the protection of rights and freedoms in the activities of law enforcement officers. Quality parameters of higher education officers of the national police in the conditions of imperative human-scale values (theory and practice) : monograph. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 60–76.
420. Norcross J. C. Psychotherapist Self-Care: Practitioner-Tested, Research-Informed Strategies / Norcross John Ñ. Professional Psychology: Research and Practice. 2000. Vol. 31. Đ. 710–713.
421. O'Connell A. N. (1980). Karen Horney: Theorist in Psychoanalysis and Feminine Psychology. Psychology of Women Quarterly, 5(1), 81–93. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1981.tb0103
422. Ordonnances lesroisde France V111, 335,1X, X, 258. Loening, 1. S. 885.
423. Pereira Rute, Silva António, Felgueiras Sérgio & Queirós Cristina. (2023). A relação entre Stress operacional e organizacional, Burnout e Ideação Suicida nas Forças Policiais. *Politeia*. XX. 91–128. 10.57776/9de1-ct58.
424. Perlin L. I., Schooler C. The structure of coping. *The journal of health and social behavior*. 1998. № 1. P. 2–21.
425. Perls F. S. (2002). Ego, Fome e Agressão: uma revisão da teoria e do método de Freud. São Paulo : Summus (Original de 1942).
426. Purba A., & Demou E. (2019). The relationship between organisational stressors and mental wellbeing within police officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1286. doi:10.1186/s12889-019-7609-0
427. Queirós C., Kaiseler M., da Silva A. L. (2013). Burnout as a predictor of aggressivity among police officers. *European Journal of policing Studies*, № 1 (2), C. 110–135.
428. Rachma Yuniar Wijayanti, Hanandita Belva Fauzi (2020). Factors affecting the work stress of police officers: a systematic review faktor- faktor yang mempengaruhi stres kerja petugas polisi: tinjauan sistematis. psycho idea, Tahun 18. No. 2, Agustus 2020. P. 115–123.
429. Rawls J. The Theory of justice / John Rawls ; revised edition. The Belknap Press of Harvard University Press, 1999. 538 p.
430. Rizvi N. H. A Critique of the models to study stress. *Journal Social Science and Human*. 1985. Vol. 1–2. P. 103–123.
431. Rodgers C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), Psychology: A study of a science (Vol. 3, pp. 183–256). New York : McGraw-Hill.
432. Rogers C. On Becoming a Person: A Therapists View of Psychotherapy. Boston, 1961. 420 p.
433. Rogers Carl R. Some Observations on the Organization of Personality. American Psychologist 2 (1947): 358–368. Also published in The Phenomenological Problem. ed. A. Kuenzli. New York : Harper and Row.

434. Rogers K. Formation of personality. A view of psychotherapy. New York : W. W. Norton Company, 2016. 414 p.
435. Ross K., Altmaier E. A. Handbook of Counseling for Street at Work. London : Sage Publication, 1999. 108 p.
436. Sadulski J. Why Social Media Plays an Important Role in Law Enforcement. In Public Safety. 2018. URL: https://inpublicsafety.com/2018/03/why-social-media-plays-an-important-role-in-law-enforcement/ (date of access: 30.05.2024)
437. Sashurina O. Yu. (2023) Professional deformation of employees of the National Police of Ukraine: a practice-oriented approach. *South Ukrainian legal journal*. No. 2. P. 114–123. DOI: https://doi.org/10.32850/sulj.2023.2.19.
438. Schaible L., Gecas V. The impact of emotional labor and value dissonance on burnout among police officers. *Police Quarterly*. 2010. № 13 (3). P. 316–341.
439. Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma V. and Bakker A. B. The measurement of engagement and burnout and A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 2003, V. 3, pp. 71–92.
440. Scheier M. F., Carver C. S. (1988). A model of behavioral self- regulation: Translating intention into action. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 21, pp. 303–346). New York : Academic Press.
441. Schneider B. Whither goest personality at work? Applied Psychology: An International Review. 1996. 45. P. 289–296.
442. Seeger M. W., Sellnow T. L., Ulmer R. R. Communication, organization and crisis. *Communication Yearbook*. Vol. 21. 1998. P. 231–275.
443. Seligman M., Csikszentmihalyi M. Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 2014, V. 55, pp. 5–14.
444. Selye Hance The stress of life. New York : McGrow-Hill, 2006. P. 81–94.
445. Semenyshyn M., Shvets D., Kisil Z. Theories of leadership: personnel work as a mechanism for the protection of rights and freedoms in the activities of law enforcement officers. *Quality parameters of higher education officers of the National Police in the conditions of imperative human-scale values* : monograph. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. Ch. 3. P. 106–137. doi: https://doi.org/10.15587/978-617-7319-67-1.ch3
446. Shvets D. V. (2024) Professional deformation of law enforcement officers: legal and psychological dimension : monograph. Odesa : Publishing House «Jurisprudence». 394 p.
447. Shvets D. V., Kisil Z. R. Aspects of emotional burnout syndrome fmong employees of the National Police of Ukraine. *Directions for the development of psychological sciences in Ukraine and EU countries* : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. 58–84 p. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-281-4-4

448. Shvets D., Yevdokimova O., Okhrimenko I., Ponomarenko У., Aleksandrov У., Okhrimenko S., Prontenko K. The New Police Training System: Psychological Aspects. *Postmodern Openings*. 2020. No. 11 (1Supl1). P. 200–217. doi: https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/130.
449. Skinner B. F. A behavioral analysis of value judgments. In: Tobach E, Aronson L. R, Shaw E, editors. *The biopsychology of development*. New York : Academic Press, 1971. Pp. 543–551.
450. Stavroula L., Griffiths A., Cox T. Work organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers, and trade union representatives. *The World Health Organisation. Protecting workers' health series.* 2020. No 3. URL: http://www. who.int/occupational_ health/publications/en/oehstress.pdf
451. Stress and Burnout in the Human Service Professions / ed. Farber B. A. New York : Pergamon Press, 1983. 256 p.
452. Sullivan H. S. Conceptions of Modern Psychiatry: The First William Alanson White Memorial Lectures. Washington DC. : William Alanson White Psychiatric Foundation, 1940. 147 p.
453. Super D. E. Career development : self concept theory. New York : Harper & Row publ., 1963. 362 p.
454. Super D. E. The psychology of careers. New York : Harper & Brothers, 1957. 362 p.
455. Super D. E. Theory of Vocational Development. Amcr J. Psychology. 1953. V. 8. № 5. P. 155–180.
456. Super D. E. Vocational development. N.Y. 1957. 148 p.
457. Super D. E., Bahn M. Y. Occupational psychology. L. : Tavistock, 1971. 209 p.
458. Super D. E. A Lifespan, Lifespan Approach to Career. 1996. Page 121–178 in Career Choice and Development. 3d ed., edited by D. Brown, L. Brooks, and Associates. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
459. Talcott Parsons. A Behavioristic Concept of the Nature of Morals. *The American Sociologist*. Vol. 27. No. 4. Winter 1996. Pp. 24–37.
460. Ternovsky L. N., Ternovskaya V. A. The professional deformation of the personality from the point of view of deontology. *European Neuropsychopharmacology*. Elsevier, Amsterdam, 1995. 5 (№ 3). P. 363–364.
461. Transition Ethics: a Comparison of Ukrainian and United States Business Professionals, (2005) / Vynoslavska O. V., McKinney J. A., Moore C. W., Longenecker J. G. *Journal of Business Ethics*. 61. 283–299.
462. Transparency International Ukraine (антикорупційна організація). Індекс сприйняття корупції. 2022. URL: https://cs.detector.media/reforms/texts/185173/2023-02-07-ukraina-116-ta-z-pomizh-180-krain-v-indeksi-spryynyattya-koruptsii/

463. Tuttle B. M. Q., Giano Z., Merten M. J. (2018) Stress spillover in policing and negative relationship functioning for law enforcement marriages. *The Family Journal*. T. 26. № 2. С. 246–252.
464. Valieiev R. et al. (2019) The Job Satisfaction of Ukrainian Police Officers: Condition, Structure and Key Predictors / Ruslan Valieiev, Oleksii Tohochynskyi, Volodymyr Pekarchuk, Andrii Sobakar, Sergii Iermakov. *Romanian Journal for Multidimensional Education* (Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala). 2019. T. 11. № 1. С. 271–286.
465. Van der Meulen E. et. al. (2018). Effects of mental strength training for police officers: A three-wave quasi-experimental study. *Journal of Police and Criminal Psychology*. T. 33. № 4. С. 385–397.
466. Van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: A diary study relating strain, emotional labor and service performance. *International Journal of Human Resource Management,*28(6),852–879.https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138500
467. Venette S. J. Rыisk communication in a High Reliability Organization. APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor. MI. UMI Proquest Information and Learning. 2003.
468. Verhage A. et al. (2018) Force, stress, and decision-making within the Belgian police: the impact of stressful situations on police decision-making. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2018. T. 33. № 4. С. 345–357.
469. Violanti J. M., Gu, J. K., Charles, L. E., Fekedulegn, D. and Andrew, M. E. (2021), «Dying for the job: police mortality, 1950–2018», Policing: An International Journal, Vol. 44, No. 6, pp. 1168–1187. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2021-0087
470. Violanti J. M., Charles L. E., McCanlies E., Hartley T. A., Baughman P., Andrew M. E., Fekedulegn D., Ma C. C., Mnatsakanova A., Burchfiel C. M. (2017). Police stressors and health: a state-of-the-art review. Policing. Nov, 40(4):642–656. doi: 10.1108/PIJPSM-06-2016-0097. PMID: 30846905; PMCID: PMC6400077.
471. Wachs Johannes, Yasseri Taha, Lengyel Balázs and Kertész János. 2019. Social capital predicts corruption risk in towns R. Soc. open sci. 6182103182103. http://doi.org/10.1098/rsos.182103
472. Yinthe Feys (UGent) and Jannie Noppe (UGent) (2019). De essentie van politiewerk. In Cahiers Politiestudies. 50. P. 91–97.
473. Zarichanskyi O. A., Sokurenko V. V., & Yevdokimova O. O. (2023). Professional responsibility and conscientiousness of civil servants at different stages of professional growth. Insight: the psychological dimensions of society, p. 191–209.

Авторський колектив

ШВЕЦЬ Дмитро Володимирович,
доктор юридичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України
(глави: 4, 7, 11, 12, 14, 20–22)

КІСІЛЬ Зоряна Романівна,
доктор юридичних наук, професор
(глави: 1–3, 5, 6, 8–10, 13, 15–19)

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Дмитро Швець
Зоряна Кісіль

Психологія управління

Навчальний посібник

Видання 3-тє, перероблене і доповнене

Редагування *Оксана Шмиговська*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Назарій Ганущак*

Підписано до друку 29.07.2026
Формат 60×84/16. Умовн. друк. арк. 41,62.
Тираж 50. Зам № 20-26.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.