

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 3**

**Кафедра педагогіки та психології**

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
навчальної дисципліни «**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**»  
обов'язкових компонент  
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
**053 «Психологія»**  
**(психолог ювенальної превенції)**

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2023 № 7

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 3  
Протокол від 29.08.2023 № 8

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін ХНУВС  
Протокол від 29.08.2023 № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології  
(Протокол від 29.08.2023 № 13)

**Розробник:**

Доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,  
кандидат психологічних наук, доцент – Доценко В.В.

**Рецензенти:**

Начальник кафедри психології та педагогіки гуманітарного факультету  
Національної академії Національної гвардії України, кандидат психологічних  
наук, доцент – Ларіонов С.О.

Завідувачка кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,  
доктор педагогічних наук, професор – Федоренко О.І.

## 1. Розподіл часу навчальної дисципліни за темами

Номер та назва навчальної теми	Кількість годин відведених на вивчення навчальної дисципліни						Вид контролю
	Всього	з них:					
		Лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Лабораторні заняття	Самостійна робота	
Семестр № 7							
Тема № 1: Предмет, об'єкт, завдання, принципи і методи психології управління	8	2	2	-	-	4	залік
Тема № 2: Сучасні теорії мотивації праці	8	2	2	-	-	4	
Тема № 3: Психологія ділового спілкування	8	2	2	-	-	4	
Тема № 4: Стиль та соціально-психологічні аспекти керівництва	10	4	2	-	-	4	
Тема № 5: Гендерний аспект в управлінні	8	2	2	-	-	4	
Тема № 6: Психологічні аспекти управлінських рішень	8	2	2	-	-	4	
Тема № 7: Психологія службового колективу	8	2	2	-	-	4	
Тема № 8: Психологія управління конфліктами	12	2	4	-	-	6	
Тема № 9: Загальні основи лідерства	10	2	2	-	-	6	
Тема № 10: Психічне здоров'я в системі управління людськими ресурсами	10	2	2	-	-	6	
Всього за семестр № 7	90	22	22	-	-	46	

## 2. Розподіл часу навчальної дисципліни темами (заочна форма навчання не передбачена)

### 3. Методичні вказівки до семінарських занять

#### **Тема № 1 Предмет, об'єкт, завдання, принципи і методи психології управління**

##### **Семінарське заняття «Предмет, об'єкт, завдання, принципи і методи психології управління»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати у здобувачів вищої освіти знання основних положень, предмету та завдань психології управління та перевірити якість засвоєння цих знань; сформувати уміння визначати структуру психології управління та її теоретичні проблеми і принципи; сприяти оволодінню методами науково-психологічного дослідження.

Кількість годин – 2.

##### **Навчальні питання:**

1. Етапи становлення психології управління.
2. Предмет і об'єкт психології управління.
3. Сутність, види, функції управління. Управління як процес.
4. Принципи психології управління
5. Методи дослідження психології управління
6. Становлення і розвиток психології управління.

##### **Методичні вказівки.**

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти здобувачі вищої освіти повинні сказати, що управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин.

Видами управління є:

- управління в неживій природі (технічних системах);
- управління в живій природі (біологічних системах);
- управління у суспільстві (соціальне управління).

Сутність управління – процес впливу управління на об'єкт управління для досягнення визначених цілей. Складовою частиною управління є менеджмент. Менеджмент - цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певних зв'язок. Організований вид трудової діяльності керівника називається управлінською діяльністю.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих по цілям, задачам, місцю і часу дій, та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Продуктом управлінської діяльності є:

- 1) підготовка і прийняття рішення;
- 2) реалізація (виконання) рішення;
- 3) контроль виконання рішення.

Ці три операції формують процес управління. Основою управління є розробка і прийняття суб'єктом управління управлінського рішення. Управлінське рішення – вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт

управління, тобто це модель в якій з певного числа варіантів вибирається кращий. Зміст управлінської діяльності визначають функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

2. Психологія управління – галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Об'єктом психології управління є організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації. Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації. На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють завдання і структуру. Психологія управління функціонує та розвивається у нерозривному зв'язку з численними науками. Найтіснішими є її зв'язки з наукою управління та психологічними дисциплінами.

3. Методологія – вчення про загальні положення, структуру, логічну організацію, принципи побудови, методи, форми і способи науково – пізнавальної діяльності.

В структурі методологічного пізнання виділяють 4 рівні:

- 1) філософський – складає загальне уявлення про будову світу;
- 2) загальнонауковий – формує загальні принципи;
- 3) конкретно-науковий – продукує методологічні принципи у певній галузі знання.
- 4) технологічна методологія, тобто конкретні методи, методики, процедури дослідження.

Принципи психології управління – правила, основні положення і норми, якими керуються органи управління в процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до рівнів методології принципи психології управління поділяють на загальні та галузеві.

5. Метод дослідження психології управління – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу. У психології управління методи дослідження поділяють на: 1) загальнонаукові; 2) психологічні методи вивчення особистості в системі управління; 3) соціально-психологічні методи вивчення груп; 4) методи психологічного аналізу управлінської діяльності.

6. Сучасні концепції (з другої половини XX ст.): побудова систем управління, орієнтованих на ринок; активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів; системний і ситуаційні підходи; концепція партисипативного управління; комп'ютеризація управлінських процесів. Відповідно етапам розвитку науки управління розвивалась і психологія управління, де виділяють:

1. Етап наукової організації праці (1900-1930 рр.).
2. Етап людських відносин (1930-1960 рр.).
3. Індивідуально-психологічний етап (1960-1970 рр.).
4. Транс персональний етап (1970-1980 рр.).

### 5. Інформаційний етап (починаючи з 2000 р.).

У становленні і розвитку вітчизняної психології управління виокремлюють такі етапи:

1. Зародження і розвиток психології праці і психології управління (20-30-ті роки XX ст..).
2. Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-50-ті роки XX ст..).
3. Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50- х кінець 90-х років XX ст..).
4. Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі суверенності, незалежності України.

Школа наукового управління(1850-1920) Ф.Тейлор, Л. та Ф. Гілберт, Г. Гант.

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950) А.Файоль, М. Вебер.

Школа фордизму (1899-1945) Г. Форд.

Школа людських взаємин (1930-1950) М. Фолет, Е. Мейо

Школа поведінкових наук(з 1950 до нині) А. Мослоу, Д. Мак-Грегорф, Ф.Генсберг,Р. Лайкерт та інші вчені-біхевіорити

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

Дослідження Фредеріка-Вінслоу Тейлора (1856-1915) почалися в 1888р. з аналізу роботи двох вантажників сипучих матеріалів, яким було обіцяно більш високу оплату праці. У процесі експерименту вивчалися рухи рук, ніг, усього тіла, мінялися навантаження на лопату, сама форма лопати і. т. д. Кожну роботу Ф. Тейлор розбив на складові елементи, а елементи – на прийоми та рухи з метою скорочення часу на їх виконання, а також на усунення непотрібних і зайвих прийомів і рухів. У процесі проведення експериментів він робив виміри часу виконання окремих елементів і операцій, вивчав різні варіанти їхнього виконання і вибирав з них найкращий. Головна мета розроблених методів полягає у тому, щоб будь-якими способами домогтися росту продуктивної праці робітників, хоча б і за рахунок їх понад експлуатації. Велика увага в системі Ф Тейлора приділялася нормальному обслуговуванню робочих місць (інструментом, пристосуванням, тарою тощо). На майстрів покладалася обов'язок своєчасного забезпечення робочих місць усім необхідним для ефективної роботи, навчання робітників, у тому числі проведення їхнього інструктажу, видача

завдань на день вперед.

У становленні і розвитку зарубіжної психології праці та організаційної психології використовують такі етапи (Н.А. Носов, Л. Е. Орбан-Лембрик):

1. **Етап наукової організації праці** (1900-1930pp). Предмет - робоче місце, базова психологічна теорія – наукова організація праці.

2. **Етап людських відносин** (1930-1960pp). Предмет – виробничі підрозділи, базова психологічна модель – теорія міжособистісних відносин.

3. **Індивідуально-психологічний етап** (1960-1970pp). Предмет – цілі виробництва, базова психологічна модель – теорія міжособистісних відносин.

4. **Трансперсональний етап** (1970-2000pp). Предмет – середовище, базова психологічна модель – теорія розвитку; трансцендентальних реальностей.

5. **Інформаційний етап** (починаючи з 2000 років). Предмет – принципи функціонування середовища, базова психологічна модель – теорія фазових станів людини.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. У чому суть понять «управління» та «менеджмент»? Вкажіть їх відмінності.

2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні управління як науки?

3. Що таке суб'єкт та об'єкт управління?

4. Дати визначення поняття «управлінська діяльність». У чому відмінність управлінської діяльності від інших видів діяльності?

5. Що є продуктом управлінської діяльності?

6. Що визначає зміст управлінської діяльності?

7. Охарактеризуйте основні етапи розвитку науки управління та обґрунтуйте послідовність їх виникнення.

#### **Теми рефератів, доповідей:**

1. Психологічна структура управлінської діяльності.

2. Морально-психологічні засади управлінської діяльності (етика відносин, моральна задоволеність, моральні потреби).

3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності.

4. Структура і функції психології управління.

5. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні.

6. Хотторнський експеримент Е. Мейо: сутність, етапи, висновки.

7. Перспективи розвитку психології управління.

#### **Література.**

##### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)

2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с

##### **Допоміжна:**

1. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової

літератури, 2011. – 664 с.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

## **Тема № 2: Сучасні теорії мотивації праці**

### **Семінарське заняття «Сучасні теорії мотивації праці»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати в здобувачів вищої освіти знання про мотивацію людей в організації, сформувати вміння аналізувати.

Кількість годин – 2

#### **Навчальні питання:**

1. Сутність і теоретико-прикладні засади мотивування.
2. Теорії мотивації індивідів в організації.
3. Система мотивації працівників на підприємстві

#### **Методичні вказівки.**

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що мотивування є однією з провідних функцій управління, тому що ефективність виробництва визначається передусім людьми, які виконують прийняті рішення. Свідома діяльність індивіда в організації ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку.

**Мотив** (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків людини.

Німецький філософ Артур Шопенгауер (1788 - 1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. [6].

**Мотивація** – результат впливу на особистість внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до її діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

В управлінні це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників метою здійснення їх мотивування.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Відповідаючи на друге питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у сучасній науці виокремлюють три типи мотиваційних теорій: змістові, процесуальні та підтримки бажаної поведінки.

Класифікація теорій мотивування.

**Теорія потреб М. Туган-Барановського.** Український вчений Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919) розвинув школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці, тощо. Він у журнал «Мир Божий» у 1904 р. опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», у якій виокремив п'ять груп потреб людей:



- а) фізіологічні – для безпосередньої підтримки життя і почуття спадковості (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо);
- б) статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі);
- в) симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду);
- г) альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);
- д) практичні (у житлі, авто, грошах, тощо). Отже саме він, а не Маслоу, є першим автором «піраміди потреб».

Теорії мотивування

Теорії підтримки бажаної поведінки.

Теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора.

Теорія набутих потреб Д. Мак Клеелланда.

Теорії, які відображають зміст потреб (змістові).

Теорія ЖВЗ К. Альдерфера.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга Теорії, які відображають процес винагородження (процесійні). Теорія очікувань В. Врума.

Теорія справедливості С. Адамса Комплексна процесійна теорія Л. Портера та Е. Лоулера.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона.

Теорія партисипативного управління.

Теорія потреб М. Туган- Барановського.

Ієрархія потреб А. Маслоу.

Відповідаючи на третє питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у більшості мотиваційних теорій наголошується на суб'єктивності ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники певного підприємства.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливим є кар'єра, життєвий успіх. У працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи. Отримують задоволення від самого її процесу і від досягнутого результату.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте поняття «мотивація», «мотив». Вкажіть на їх спільні риси та відмінності.
2. У чому різниця між теорією мотивування і теорією підтримки бажаної поведінки.
3. Охарактеризуйте єрархію потреб А. Маслоу.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Комунікативна природа управління. Комунікативний потенціал керівника.
2. Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування.
3. Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності.
4. Призначення, функції і види переговорів. Стадії ведення переговорів.
5. Методи, психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів.

### ***Література.***

#### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с

#### **Допоміжна:**

1. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

## **Тема № 3: Психологія ділового спілкування**

### **Семінарське заняття «Психологія ділового спілкування»**

**Навчальна мета заняття:** контроль, закріплення та корекція знань із зазначеної теми; сформувані у здобувачів вищої освіти знання про психологію ділового спілкування в психології управління, особливостей комунікативної, перцептивної та інтерактивної сторін професійного спілкування.

Кількість годин – 2

#### **Навчальні питання:**

1. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу.
2. Сутність і особливості ділового (управлінського) спілкування.
3. Сприйняття та взаєморозуміння у професійному спілкуванні працівників поліції.
4. Ефекти міжособистісної перцепції.

#### **Методичні вказівки.**

*Ділове управлінське спілкування* – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій, шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Управлінське спілкування керівників своїм змістом охоплює певні аспекти взаємовпливу індивідів, покликано змінити поведінку партнера по взаємодії

*Управлінський вплив* – процес і результат зміни керівником поведінки

підлеглого, його установок, намірів, уявлень, оцінок тощо у ході спілкування..

Серед методів впливу виділяють переконання, наслідування, навіювання, зараження.

Відповідаючи на друге питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що у процесі ділового спілкування розкривається суб'єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна «презентація» дає змогу з'ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається до життя організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас він відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність і самотність.

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Йдеться про ділове (управлінське) спілкування.

Ділове (управлінське) спілкування — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання. Для процесу ділового спілкування потрібні як мінімум дві особи — відправник і одержувач інформації. Йдеться про діалогічний тип відносин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності.

Будь-який діалог є складною взаємодією рівноправних індивідуальних учасників, які відкриті до сприйняття, розуміння й переживання почуттів, думок і діяльності інших людей. Ділові відносини між людьми поділяють на:

- діалогічні (один партнер сприймає цілісний образ іншого як бажаного партнера взаємодії на основі визнання його належності до певної спільноти, до якої він зараховує і себе);
- антидіалогічні (один або обидва партнери взаємодії сприймають один одного як об'єкт, принципово заперечуючи при цьому будь-яку спільність між ними);
- індиферентні (відсутність у партнерів будь-якої зацікавленості до взаємодії. За сприятливих обставин при таких відносинах можливий формальний контакт).

*3. Сприйняття та взаєморозуміння у професійному спілкуванні працівників поліції.*

**Перцепція** у загальному розумінні — це елемент цілісного процесу пізнання і суб'єктивного осмислення світу. Коли мова йде про процес сприйняття соціальних об'єктів, під якими мають на увазі інших людей, соціальні групи, великі соціальні спільноти, використовується поняття «**соціальна перцепція**».

Результатом міжособистісної перцепції є *образ іншої людини*, який несе інформаційно-оцінне навантаження («яка вона?») і відіграє регулюючу роль (залежно від образу будуються відносини із цією людиною, обирається стратегія взаємодії, лінія поведінки).

Численними дослідженнями показано, що в основі сприйняття знайомих і не знайомих раніше людей лежать різні психологічні механізми, закономірності, ефекти. Сприйняття незнайомих людей здійснюється на підставі механізмів міжгрупового спілкування, а знайомих – на підставі механізмів міжособистісного спілкування.

### Формування першого враження про людину

Механізм		Перше враження (образ)
<b>Стереотипізація:</b> – схильність сприймати людей схематично, спираючись на свій колишній досвід, без роздумів та врахування реальності. При цьому людина сприймається як представник певної соціальної групи, і їй автоматично приписуються типові якості представників цієї групи. <b>Стереотипи:</b> – професійні (вчителі – повчальні, бухгалтери – педантичні, продавці – обманщики; професори – непрактичні); – національні (французи – легковажні, слов'яни відрізняються загадковою душею, естонці – повільні, німці – педантичні, італійці – ексцентричні і т. д.); – вікові (молодь – легковажна, старі люди – образливі, буркотливі, люблять повчати) й ін.		<b>Залежить від:</b> – <i>особливостей сприймаючого</i> (з урахуванням його уявлень і суджень про людей, світ, про себе, спогадів, планів на майбутнє, світогляду в цілому); – <i>розуміння ситуації спілкування</i> (у реальних умовах необхідно не лише знати, як людина поводить себе взагалі, а як вона поведеться в даній ситуації, чого від неї можна чекати в конкретних умовах, за конкретних цілей, завдань, бажань, за даного контексту); – <i>особливостей сприйманого</i> , зокрема його самопрезентації партнерові по спілкуванню
Типові помилки першого враження		
Фактор переваги	Фактор привабливості	Фактор ставлення до нас
людина, яка перевершує спостерігача за одним важливим параметром, оцінюється ним вище й за іншими значущими параметрами	якщо людина нам подобається (зовні), то ми схильні її переоцінювати за особистісними якостями; і навпаки, непривабливих людей ми схильні недооцінювати в цілому	ті люди, які до нас добре ставляться, здаються нам значно кращими за тих, хто ставиться до нас погано

**Закономірність:** чим менш нейтральними є відносини, чим більше люди зацікавлені одне в одному, тим більший відсоток помилок. Точно сприймаються ті характеристики, які дозволяють віднести партнера до якої-небудь групи. Інші риси й особливості добудовуються за певними схемами. Саме тут і з'являються помилки.

Емпатія повинна бути протиставлена розумінню в суворому значенні цього слова: емпатія є афективне «розуміння». Емоційна її природа виявляється якраз в тому, що ситуація іншої людини, партнера по спілкуванню, не стільки «продумується», скільки «переживається».

**Ідентифікація.** Одним з найпростіших засобів розуміння іншої людини є уподібнення (ідентифікація) себе їй. Це, зрозуміло, не єдиний засіб, але в реальних ситуаціях взаємодії люди користуються таким прикладом, коли припущення про внутрішній стан партнера будується на основі спроби поставити себе на його місце.

**Рефлексія.** З точки зору характеристики спілкування обидва розглянуті варіанти вимагають розв'язання ще одного питання: як буде той, "інший", тобто партнер по спілкуванню, розуміти мене.

Умовою формування адекватного уявлення особистості про себе служить одержання й вивчення інформації зворотного зв'язку.

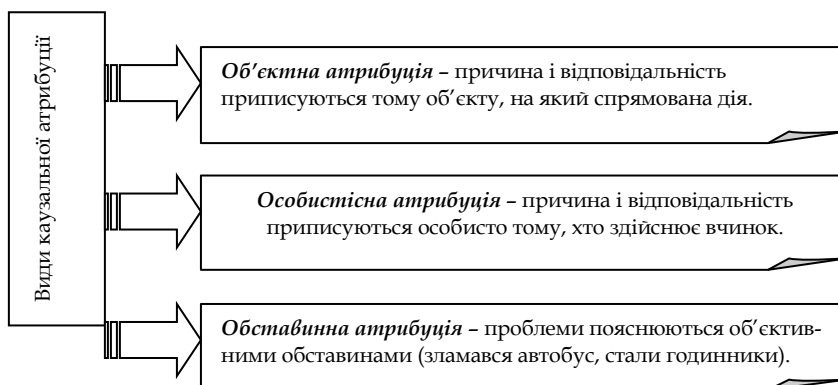
**Зворотний зв'язок** – інформація про те, як реципієнт сприймає комунікатора, як оцінює його поведінку та слова. Модель одержання зворотного зв'язку у взаємодії, на основі якої формується образ самого себе («вікно Джохарі»).

**Каузальна атрибуція** – («кауза» – причина, «атрибуція» – приписування) – когнітивний процес, що виражається в причинній інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини. Каузальна атрибуція безпосередньо пов'язана з регуляцією людських відносин і включає пояснення, виправдання або засудження вчинків людей.

Феномен каузальної атрибуції «запускається» в разі *дефіциту інформації* про іншу людину: замінити її доводиться процесом приписування. При цьому *міра і ступінь приписування* в процесі міжособистісного сприйняття залежить від двох показників:

- від міри унікальності або типовості вчинку;
- від міри його соціальної бажаності або небажаності.

Кожна людина користується атрибуціями трьох типів, але до якогось із них тяжіє більше.



У відповіді на четверте питання треба зосередитись на таких **ефектах соціальної перцепції** як результат приписування чи поширення оцінного враження на сприймання дій, вчинків, особистісних рис іншої людини за дефіциту часу і джерел інформації. Існують різні ефекти, які спотворюють сприйняття людиною людини і які необхідно враховувати у процесі професійного спілкування ефект ореолу ефект первинності, ефект новизни, ефект барнума ефект бумеранга , ефект краю ефект проєкції ефект поблажливості.

Ефект	Зміст
Ефект ореолу	Поширення загального оцінного першого враження про людину на сприйняття її окремих вчинків і особистісних якостей. Варіанти: а) позитивна оцінна упередженість; б) негативна оцінна упередженість
Ефект первинності	При сприйнятті незнайомої людини перша інформація про неї виявляється найбільш значущою. Перше враження виникає в перші 15–20 с спілкування
Ефект новизни	При сприйнятті знайомої людини остання, тобто більш нова, інформація про неї виявляється й найбільш значущою
Ефект Барнума	Схильність приймати за чисту монету опис або загальні оцінки своєї особистості, якщо вони представлені у науковому, магічному або ритуальному контексті
Ефект бумеранга	1. Схильність людини протидіяти сильному тиску ззовні, в чому б він не виявлявся, оскільки будь-який тиск з боку іншої людини сприймається як замах на право вільного вибору. 2. У деяких випадках вплив джерел інформації на аудиторію або окремих осіб дає результат, зворотний очікуваному, за умови: підірваної довіри до джерела інформації; інформація не відповідає умовам, що змінилися; комунікатор викликає ворожість
Ефект краю	Із пропонуванних суб'єктові сигналів ті, що перебувають на початку й наприкінці, запам'ятовуються швидше, ніж ті, що перебувають посередині
Ефект проєкції	Неусвідомлене приписування іншим людям неприйнятних власних відчуттів, бажань, думок, якостей. («злочин кожного підозрює»; «злочин свої двері замикає»; «клятвопорушник не вірить клятвам»). Дратівливі, агресивні люди часто приписують ці якості іншим, завидуючі бачать в інших прояви заздрості («що посилено заперечуєш, тим неодмінно володієш сам»)
Ефект поблажливості	Некритичність в оцінці іншої людини: надмірна доброзичливість, щедрість

Сприйняття — це процес відбору, організації та інтерпретації чуттєвих даних. Серед загальних закономірностей сприйняття зазвичай відзначають:

- принцип вибіркової: у кожній конкретній ситуації людина звертає звернула увагу лише на порівняно малу частину впливів, та заодно створює хоч і обмежену, зате більш зв'язну і осмислену картину світу;
- принцип цілісності: люди сприймають об'єкти й ситуації на як динамічний ціле, спонтанно організують свої сприйняття в осмислену форму, у своїй діють принципи просторової близькості, подібності;
- принцип константності (стійкості): має місце порівняльна стійкість нашого сприйняття навіть у мінливих умовах.

Отже, сприйняття постає не як пасивний процес, у якому ми автоматично реагуємо на отримані стимули, але, як процес активний. Почуття, що викликають в нас люди чи ситуації, почасти залежить від зовнішнього світу, але у значною мірою залежить від нас, сприймають той інший світ.

Особливості людського сприйняття істотно впливають на перебіг міжособистісної комунікації. Зазначимо певні правила, які корисно пам'ятати

і проходження яким багато в чому організує процес управління своїм сприйняттям.

Правило 1. Процес сприймання має особистісну основу. Різні люди, сприймаючи одні й самі сигнали, інтерпретують їх по-різному.

Правило 2. Якщо брати, що став саме наші інтерпретації найточніше відбивають реальність, те в нас можуть бути складнощі у ході міжособистісної комунікації.

Правило 3. Якщо дозволяти інтересам, емоціям, потребам «контролювати» наше сприйняття, можна пропустити спрямовані до нас важливі повідомлення від інших людей.

Комунікація (від лат. communicatio – обмін, зв'язок, розмова):

1. Процес передачі інформації, що має свою структуру (адресата, канали, кодування, дешифрування, зміст, ефективність, контроль, ситуацію).

2. Акт спілкування між людьми за допомогою передачі символів, метою якого є взаєморозуміння.

3. Обмін інформацією будь-якого виду між різними системами зв'язку.

Спілкування відбувається, насамперед, у вигляді діалогу. Дуже важливим для є вміння правильно задавати питання

### Види питань

Назва питання	Сутність питання	Техніка постановки питання
Відкрите питання	Спонукає на висловлення інформації	Наприклад: «Де Ви були 12-го вересня о 22.00 год?»
Закрите питання	Розраховано на відповідь «так» або «ні»	Наприклад: «Ви проживаєте за адресою...?»
Нейтральне питання	Питання, що не стосується справи і її наслідків	Наприклад: «Ви, звісно, вчилися у школі?»
Дзеркальне питання	Дозволяє виходити за межі смислового поля, що окреслено співбесідником, звертатися до першооснови думки або переживання, неусвідомленої причини.	Повторення із питальною інтонацією частини твердження, яке тільки що було вимовлено співбесідником. Інтонацією робиться акцент на необхідному слові
Естафетне питання	Робить діалог більш динамічним. Це питання випереджує висловлювання партнера, допомагаючи йому сказати більше	Уважно слухаючи партнера, швидко схоплюємо його репліку і провокуємо його сказати ще більше, сказати по-іншому
Фокусуюче питання	Примушує співбесідника замислитися щодо наслідків певних дій або рішень	Наприклад: «Як Ви гадаєте, що буде, якщо...?» «Чого Ви хочете добитися, коли...?»
Питання, що заповнює мовчання	Заповнення паузи або спрямування розмови в іншому напрямку	Наприклад: «Якщо б Ви були на моєму місці, які б питання задали собі?»
Уточнююче питання	Спрямовано на уточнення раніше висловленої інформації	Наприклад: «Декілька хвилин тому Ви казали, що.... Як це співвідноситься з Вашими останніми словами?»
Маніпулююче	Питання, де в завуальованій	Наприклад, питання по типу «вибір

питання	формі йде маніпулятивний вплив на людину	без вибору» («Ви будете підписувати протокол своєю ручкою чи моєю?»)
Риторичне питання	Питання, яке не потребує відповіді	Ставиться емоційно, з акцентом на необхідному словосполученні

Існують певні *вимоги до постановки питань*:

- питання повинно бути точним, зрозумілим, конкретним і лаконічним;
- питання не повинно містити в собі підказку відповіді;
- в питанні не повинні відбиватися твердження і оцінки;
- питання не повинно принижувати або ображати;
- питання слід формулювати таким чином, щоб можна було отримати визначену і недвозначну відповідь;
- питання не повинні бути спрямовані на залякування допитуваного.

### Види слухання

За ступенем активності		За ступенем критичності (Г. Келлі)	
<i>Рефлексивне</i>	<i>Нерефлексивне</i>	<i>Емпатичне</i>	<i>Критичне</i>
Полягає в уточненні, перефразовуванні, відбитті почуттів партнера, резюмуванні сказаного	Це «уважне мовчання», з мінімізацією відповідей, невтручанням, обмеженням числа питань	Слухач спочатку намагається зрозуміти, що каже партнер, а потім проводить критичний аналіз. Відкриті канали впливу	Слухач спочатку критично аналізує повідомлення, а потім його «розуміє». Є фільтри в каналах впливу

Сукупність **невербальних засобів спілкування** покликана виконувати наступні *загальні функції*: доповнення мови; заміщення мови; репрезентація емоційних станів партнерів по комунікативному процесу.

Більш *часткові функції* невербальної поведінки особистості такі:

- створення образу партнера по спілкуванню;
- вираження якості й зміни взаємовідносин партнерів по спілкуванню, формування цих відносин;
- уточнення, зміна розуміння вербального повідомлення, посилення емоційної насиченості сказаного;
- підтримка оптимального рівня психологічної близькості між особами, що спілкуються;
- є індикатором актуальних психічних станів особистості;
- є показником статусно-рольових відносин.

### Невербальні засоби спілкування

Кінетичні засоби	Акустичні засоби	Проксемічні засоби	Такесичні засоби
– міміка; – жести; – пози; – погляд; – хода	– паралінгвістичні; – екстралінгвістичні	– дистанція спілкування; – орієнтація у просторі	– рукостискання, – поцілунок; – поплескування, – погладжування; – обійми



### Види жестів

Комунікативні	Модальні	Описові
жести вітання, прощання, залучення уваги, заборони, стверджувальні, негативні, питальні й т. п.	жести, що виражають оцінку й ставлення (жести схвалення, незадоволення, довіри й недовіри, розгубленості тощо)	жести, які мають сенс тільки в контексті мовного висловлення

**Поза** – це положення людського тіла, типове для даної культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. На підставі цього виділяють дві групи поз: закриті, відкриті

Самостійною проблемою у спілкуванні є **виявлення брехні та нещирості.**

### Види нещирості

Неправда	Брехня	Обман
Висловлювання, що ґрунтоване на омані, неповному знанні або жартівливому намірі	Свідоме викривлення істини, яка відома суб'єктові, з метою введення в оману співбесідника	Така напівправда або правда, яка, на думку обманщика, спровокує обманутого на помилкові висновки із достовірних фактів

У випадку неправди, коли людина передає невірну інформацію, не знаючи, що вона є невірною, людина не може розглядатися як брехун. Брехня і обман у розумінні В. В. Знакова розрізняються тим, що брехня – це навмисне спотворення інформації безвідносно до результату цього спотворення (у брехню можуть повірити, а можуть і ні), тоді як обман може не містити власне брехні – це ефект спотворення інформації у свідомості жертви обману.

**Подолання логічного бар'єра** пов'язано зі знанням ефективності різних аргументів і засобів аргументації. Виділяють два основних способи побудови аргументації:

– зростаюча аргументація – така побудова послідовності аргументів, коли їх сила зростає від початку до кінця повідомлення;

– зменшувальна аргументація – навпаки, сила аргументів зменшується до кінця повідомлення.

### Література:

#### Основна:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)

2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с

5. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

#### Допоміжна:

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 160 с.

2. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.

3. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

### **Тема № 4: Стиль та соціально-психологічні аспекти керівництва**

**Семінарське заняття «Стиль та соціально-психологічні аспекти керівництва»**

**Навчальна мета заняття:** визначити рівень засвоєння матеріалу з даної теми, сформувати в здобувачів вищої освіти знання про стиль та соціально-психологічні аспекти керівництва психології управління, сформувати вміння аналізувати.

Кількість годин – 2

#### **Навчальні питання:**

1. Феномен влади: ідентифікація можливостей.
2. Управлінські ролі керівника.
3. Концепції стилів керівництва.
4. Психологічні типи керівників.
5. Модель професійно-важливих якостей особистості керівника поліції

#### **Методичні вказівки.**

Відповідаючи на перше питання здобувачі повинні сказати, що важливу роль в управлінні відіграє здібність впливати на поведінку інших. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними.

Сучасні психологи пропонують декілька типологій стратегій впливу на людину, основними критеріями в яких є ставлення до партнера за спілкуванням як до суб'єкта або як до об'єкта. Зокрема, Г. А. Ковальов виокремлює такі три основних стратегії впливу: *імперативна, маніпулятивна, розвиваюча.*

Є. Л. Доценко виокремлює п'ять рівнів установок на взаємодію у міжособистісних відносинах: *домінування, маніпуляцію, суперництво, партнерство і співдружність.*

Сидоренко О. В. відстоює своє бачення впливу на особистість і виділяє такі його види. *Психологічний вплив може бути:*

- конструктивним;
- неконструктивним;

–спірним з точки зору конструктивності.

*Психологічно конструктивний вплив* повинен відповідати трьом критеріям:

1) він не руйнує особистості людей, які беруть в ньому участь, та їх відносин;

2) він психологічно коректний (грамотний, безпомилковий);

3) він задовольняє потреби обох сторін.

*Психологічно коректною* (грамотною, безпомилковою) буде така спроба впливу, в якій: а) враховуються психологічні особливості партнера і поточної ситуації; б) застосовуються «правильні» психологічні прийоми впливу.

Для того, щоб вплив був визнаний психологічно конструктивним, повинно бути дотримано всіх трьох критеріїв.

### **Засоби психологічного впливу на особистість**

<b>Сфера особистості</b>	<b>ВИДИ ВЗАЄМОДІЇ</b>	
	<b>Співпраця</b>	<b>Конфронтація та протиборство</b>
Мотиваційна	– позитивне стимулювання; – коректування уявлень про можливий розвиток ситуації в позитивному напрямі	– критика; – коректування уявлень про можливий розвиток подій в негативному напрямі; – негативне узагальнення
Інтелектуально-пізнавальна	– надання допомоги в побудуванні системи уявлень і переконань; – навчання; – стимулювання пізнавальних процесів	– конкретизація уявлень індивіда про ситуацію; – акцентування (підкреслення та посилення) позитивних боків уявлення; – стимулювання мислення; – дезорганізація системи уявлень і переконань; – дезорганізація інтелектуальних процесів шляхом тривалого їхнього перевантаження та створення зниженої здатності до переключення, створення навантаження на розумові процеси
Емоційно-вольова	– схвалення вольових зусиль; – навіювання необхідного стану; – консультування, допомога у самообілізації	– вербалізація та нейтралізація мотивів; – вольовий наказ; – дезорганізація та демобілізація волі; – психологічний пресинг

У відповіді на друге питання слід відзначити, що управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічної природи (табл.1).

Таблиця 1

## Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

*Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі,*

фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

*Керівник як новатор.* Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

*Керівник як вихователь.* Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами.

Стосовно *третього* питання необхідно звернути увагу на такі види стилів управління:

*Авторитарний стиль.* Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню — їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким

стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- патріархальне. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

- автократичне. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, які виконують рішення автократа;

- бюрократичне. В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

- харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись бажає керівник.

*Демократичний стиль.* Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

*Ліберальний стиль.* Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відпові-

дальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або Поєднання кількох стилів. Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

— Серед нових стилів керівництва цікавими із психологічного погляду є: «прихований» («анонімний») стиль керівництва.

- «Відкритий» («видимий») стиль керівництва.
- Уважний стиль.
- Ініціювання структури.
- Невтручання.
- Стиль керівництва «сільським клубом».
- Стиль «керівництво завданнями».
- Командний стиль.
- Трансформаційний стиль керівництва.

*Відповідь на четверте питання* потребує акцентування уваги на тому, що тип керівника — особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

В управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників:

1. *«Майстри»*. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. *«Борці з джунглями»*. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих — як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи — «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштотувхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули або використали).

3. *«Люди компанії»*. Ідентифікують себе з організацією, до якої

належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. *«Гравці»*. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

*Готуючись до відповіді на шосте питання* необхідно звернути увагу на те, що якості особистості керівника — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні).

2. Висока відповідальність, особиста гідність.

3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.

4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.

5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше.

6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти.

7. Увага до підлеглих.

*У відповіді на п'яте запитання* необхідно звернути увагу на такі якості особистості керівника поліції.

**1. Мотивація:** професійні інтереси, цінності та установки, професійна етика та мораль

**2. Цілеспрямованість:** постановка тактичних та стратегічних цілей та завдань, розподіл обов'язків, прогнозування, контроль та оцінка результатів, еталони діяльності

**3. Когнитивні якості:** цілісність, вибірковість, осмисленість сприйняття, мовна активність, переконливість, лаконічність; гнучкість, критичність, аналітичність мислення; креативність, розвинену уяву, стійкість і розподіл уваги

**4. Комунікативні якості:** контактність, емоційна стійкість, культура спілкування, культура поведінки, імідж, культура мови, упевненість, толерантність, емпатія

**5. Емоційно-вольові якості:** готовність до прийняття рішення, оперативна готовність, саморегуляція, самоконтроль, стресостійкість, відповідальність, почуття обов'язку, вимогливість



**6. Індивідуально-психологічні якості:** типологічні (темперамент) та характерологічні, працездатність, врівноваженість, здібності: загальні та професійні (організаторські, аналітико-синтетичні, ораторські, мнемічні).

**Література:**

**Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін.] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с. (Бібліотека слідства та дізнання).
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

**Допоміжна:**

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.
2. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 448 с.
3. Віллінк Д. Бебін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від морських котиків. Київ: Книголав, 2020. 400 с.
4. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності (слідчого, оперуповноваженого карного розшуку (кримінальної поліції), дільничного офіцера поліції): науковий довідник. Частина 1. Київ: ДНДІ МВС України, 2018. 108 с.
5. Чалдині Р. Психологія впливу. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 368 с.

**Нормативно-правові акти:**

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

**Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua/>.

**Тема № 5: Гендерний аспект в управлінні**

**Семінарське заняття «Гендерний аспект в управлінні»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати в здобувачів вищої освіти знання про Гендерний аспект в управлінні в психології управління, сформувати вміння аналізувати.

Кількість годин – 2

**Навчальні питання:**

1. Проблема статі в управлінні.
2. Гендерні аспекти лідерства.

### 3. Гендерні особливості професійної діяльності поліцейського *Методичні вказівки.*

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що вимоги до управлінської діяльності не можуть бути втілені в життя без урахування психологічної своєрідності людини, яка виявляється і в її статі.

*Гендер* - це змодельована суспільством та підтримувана соціальними інститутами система цінностей, норм і характеристик чоловічої й жіночої поведінки, стилю життя та способу мислення, ролей та відносин жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями в процесі соціалізації, що насамперед визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстами буття й фіксує уявлення про жінку та чоловіка залежно від їх статі.

*Гендер* - досить складне поняття, оскільки розкриває багато-аспектний зміст явища. У науковій літературі воно вживається в кількох значеннях:

- гендер як соціально-рольова й культурна інтерпретація рис особистості та моделей поведінки чоловіка і жінки, на відміну від біологічної;
- гендер як набуття соціальності індивідами, що народилися в біологічних категоріях жіночої або чоловічої статей;
- гендер як політика рівних прав і можливостей чоловіків та жінок, а також діяльність зі створення механізмів щодо її реалізації.

*Сучасна гендерна теорія* - це система наукових поглядів на відносини й статус жінки і чоловіка, їхнє соціальне життя та життєвий досвід, набуття й реалізацію ними соціально-рольових характеристик і особливостей.

Гендерне питання відноситься до соціальних властивостей і можливостей, пов'язаних із чоловіками і жінками, стосунками між жінками і чоловіками та дівчатами і хлопцями, а також зв'язками між жінками і чоловіками. Ці властивості, можливості і відносини побудовані соціально і засвоюються в процесі соціалізації. Вони специфічні для контексту/часу і змінюються. Гендерне питання визначає, що очікується, дозволяється і цінується у жінці або чоловікові в певному контексті. У більшості суспільств існують розбіжності і нерівність між жінками і чоловіками у розподілі обов'язків, здійснених заходах, доступі до ресурсів і контролі над ними, а також можливості прийняття рішень. Гендерне питання є частиною ширшого соціокультурного контексту. Інші важливі критерії соціокультурного аналізу включають клас, расу, рівень бідності, етнічну групу і вік.

Чоловіки і жінки відрізняються за двома ознаками:

- Фізичні відмінності = біологічні
- Соціальні відмінності = гендерні

Гендер - це різниця в ролях і відповідальності чоловіка і жінки в суспільстві з відповідними очікуваннями.

Тож гендер не має нічого спільного з біологічними відмінностями. В основному чоловіки вищі, мають більше м'язів. Жінки мають різні гормони і можуть завагітніти

Гендер пов'язаний із соціальними і культурними відмінностями.

**Гендерна ознака відрізняється**, тоді як стать є універсальною. Те, як ми визначаємо чоловіка як чоловіка, а жінку як жінку, є скрізь однаковим, а *гендерна ознака* відрізняється від суспільства і всередині нього; очікування і умови для дівчат і жінок (або хлопців і чоловіків) не скрізь однакові.

Приклад: Біологічне визначення хлопчика однакове у Японії і Україні, але очікування, потреби і можливості хлопчиків у Японії і Україні дуже різні.

**Гендерна ознака є динамічною.** Гендерна ознака змінюється з часом, тоді як стать є відносно постійною - вона змінюється лише за допомогою хірургічного втручання або протягом тривалого періоду часу, тоді як гендерна ознака змінюється протягом коротшого періоду часу (контексту і часу). Більше того, на гендерну ознаку впливають інші соціальні фактори (економіка, культура, релігія, місто / село, вік тощо).

Приклад: Можливості для дівчат та жінок у багатьох місцях різко змінилися за останні 50 років.

Приклад: Гендерна ознака - це не єдиний вимір, який впливає на життя людини. Економічна ситуація, етнічна приналежність, вік та місце проживання (міське / сільське) - це інші аспекти, які істотно впливають на життя людини. Це означає, що ми не можемо говорити про жінок і чоловіків як про однорідні групи. Біла, багата жінка, швидше за все, матиме більше можливостей, ніж чорний, бідний чоловік.

**Проводиться вивчення гендерного питання.** Гендерне питання - це соціальна конструкція того, що означає бути чоловіком, жінкою, хлопчиком чи дівчинкою у певному контексті. Таким чином, гендерне питання - це те, що ми дізнаємось, дорослішаючи.

Приклад: **Триматись за руки серед друзів** у багатьох культурах вважається жіночим, хоча серед чоловіків в інших культурах це часто зустрічається. Це приклад того, як те, що ми сприймаємо як чоловіче чи жіноче - це те, про що ми дізнаємось.

**Інший приклад - це рожевий колір**, який часто асоціюється з дівчатами, тоді як в інші часи історії він асоціювався з рисами чоловіка. Інтереси і уподобання жінок і чоловіків не закарбовані у камені, а суспільні очікування і норми - це те, чому ми вчимося у молодому віці

Іграшки для хлопчиків і дівчаток: рожевий проти синього - насправді не про колір, а про соціально відповідну поведінку.

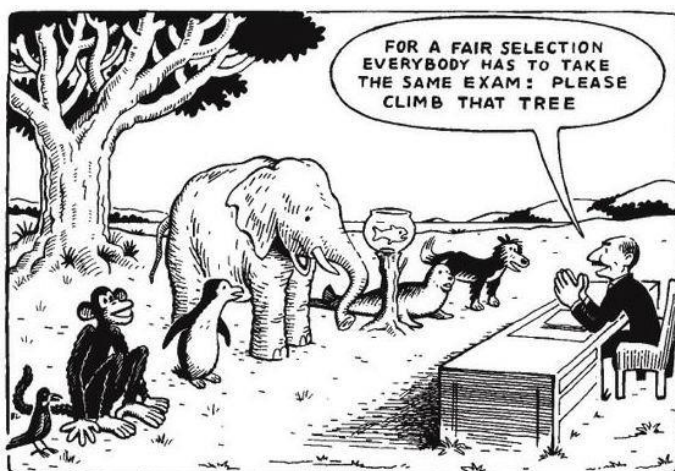
Як виникають стереотипи? Вони починаються в дитинстві. Дівчаткам подобається рожевий колір, і вони носять довге волосся. Хлопчикам подобається синій колір, і вони не можуть носити сукні.

### **Вправа: Неправильне розуміння**

Якщо ми хочемо задіяти когось, хто повинен залізти на дерево, ви, звичайно, не повинні вибрати рибу.

Наведіть приклад:

Коли особа подає заяву на зарахування до команди спецназу, де вимоги до особи мають бути у найвищому рівні. Не слід наймати людину, яка має зайву вагу і не може пробігти 2 км.



Для чесного відбору всі повинні скласти один і той самий іспит: будь ласка, підніміться на це дерево

Поясніть, що Ви бачите на малюнку. Це про що?

**Висновок:** Оскільки чоловіки відрізняються від жінок, ми всі маємо власний підхід ... але як поліцейські, ми повинні бути послідовними в межах своїх можливостей, і між нами взагалі не повинно бути ніяких відмінностей. Так, можливо, чоловік сильніший, але частіше жінка-поліцейський зможе вирішити вихід із ситуації, а не застосовувати силу.

Намагайтеся вчитися один у одного. Допоможіть одне одному стати кращою людиною і поліцейським. Працюйте разом.

Рівні права і можливості жінок і чоловіків, дівчат і хлопців. Це не означає, що чоловіки і жінки стають однаковими, але права і можливості жінок і чоловіків не залежатимуть від того, народжуються вони жінкою чи чоловіком.

Враховуються інтереси, потреби і пріоритети чоловіків та жінок.

Чи замислювались ви про те, як проблеми, які ви вирішуєте у своїй роботі, можуть вплинути на цих людей? Або як стать, культура, здібності та інші різноманітні фактори можуть вплинути на ефективність урядової ініціативи?

### Приклад огорожі

Метою нашого суспільства є досягнення, як показано на третьому малюнку ... Все доступно для всіх!



1.



2.



3.

1-й малюнок/фото. Ми часто припускаємо, що всі користуються однаковою підтримкою. Це не завжди правда. Але це найбільша реальність у світі в наші дні!

2-й малюнок / фото. Кожна людина отримує необхідну підтримку. Це власний капітал. Це мінімум, на який повинен прагнути цей світ ...

3-й малюнок / фото. Кожен може бачити гру без підтримки, оскільки причину (причини) нерівності було усунуто. Це справжня рівність. Це наша колективна і кінцева мета ... Нам слід більше працювати як поліцейські, щоб забезпечити цю реальність кожному в нашій громаді, незалежно від наших власних думок, виховання чи упереджень ...

Відповідаючи на друге питання здобувачі вищої освіти повинні розповісти про перші дослідження в області гендерних аспектів лідерства, яке було проведено в США Уайтом (1945), Харвелом (1953). Активно ця область стала розвиватися в 70-і роки під впливом феміністської психології.

Е. Гідденс (1995) вивчаючи відмінності статей стверджував, що інституційне розділення між ними фактично відокремлюють розум і емоції. У міру розвитку суспільства традиційна картина починає розмиватися, але прихована дискримінація продовжує простежуватися в літературі з управлінських особливостям людей.

Сучасні дослідження в області гендерних аспектів лідерства представлені різними напрямками. Проаналізуйте нижче наведені напрямки:

1. Концепція гендерної потоку, в якому фактор статі визначається як домінуючий. Відповідно до цієї концепції, сприйняття лідера послідовниками залежить перш за все від самого лідера і статі його послідовників.

2. Теорія гендерної відбору лідерів була розроблена з припущення, що люди і в організаціях, і в приватному житті пред'являють різні вимоги до лідерів різної статі. По відношенню до жінок ці вимоги вище: щоб отримати керівну посаду, жінка повинна бути набагато більш компетентною в порівнянні з чоловіком, а так як це важко, то визнаних жінок-лідерів значно менше.

3. Концепція токенізма передбачає, що на групову динаміку сильно впливає пропорція в групі представників з різних культурних категорій (з гендерної та расової приналежності).

Процеси гендерно-рольової соціалізації чоловіків і жінок мають багато відмінностей. Для жінки, згідно з історично сформованими патріархальними стереотипами, які, попри суспільний прогрес, ще трапляються, переважає орієнтація на сім'ю та сімейні цінності, ведення домашнього господарства тощо. Для чоловіка, згідно з тими ж стереотипами, нормативно бажаною є більша активність поза межами сім'ї: професійна діяльність, суспільна активність. Недаремно існує приказка, що "для жінки сім'я - це друга робота, а для чоловіка робота - це друга сім'я". Отож дівчатка часто виростають із переконанням, що вони не зможуть бути такими ж цінними працівниками в професійній сфері, як чоловіки, що впливає на самооцінку і певною мірою "виправдовує" той факт, що серед жінок дуже мало лідерських

ролей (тим менше, чим вищий статус такої ролі).

Завершуючи розглядати третє питання, проаналізуйте, які якості ефективного лідера найбільш часто можна спостерігати у жінок-керівників і у чоловіків-керівників? Як впливають організаторські вміння лідера-жінки і лідера-чоловіка на здатність знаходити шлях до вирішення проблеми, вміння підібрати і розставити людей, віддавати розпорядження, вміння захопити інших майбутньою роботою і впливати на інших?

*Відповідь на третє питання:*

Стереотипи дуже поширені у трудових відносинах. Для гендерних бар'єрів на ринку праці придумали навіть різноманітні порівняння.

«Скляна стеля», «липка підлога», «скляний підвал» – так називають специфічні прояви дискримінації проти жінок і чоловіків на робочому місці. Жінки опиняються між двох вогнів – між «скляною стелею» і «липкою підлогою», які чіпляють їх внизу і не дають сягнути верхівки.

«Липка підлога» – це низькі зарплати, які мало лишають шансів піднятися вище.

«Скляна стеля» стосується більше стереотипів, які не створюють начебто помітних бар'єрів для просування, але й не дають рухатися вперед.

«Скляний підвал» кидає чоловіків на найризикованіші та найнебезпечніші роботи (Ст.43 Конституції). Понад 90% усіх смертних випадків, пов'язаних із професією, трапляються з чоловіками.

Участь жінок у військовому конфлікті як постраждалих, підтримка та обслуговування чоловіків і допомога постраждалим часто визнається суспільством, тоді як роль жінок у процесах, пов'язаних з досягненням миру, потребує ще значних зусиль для створення можливостей жінкам реалізуватись у цій сфері. Адже традиційні гендерні стереотипи, які дуже живучі в суспільстві, визначають миробудування та захист Вітчизни як виключно чоловічу справу.

В структурах сектору безпеки широко розповсюджена метафора щодо служби жінок типу «три декрета (декретних відпусток) і полковник», «три декрета і пенсія». Водночас чоловіки, які служать і беруть декретну відпустку, відкрито чи приховано часто також переслідуються колегами і керівництвом, з них знушаються та не вважають повноцінними працівниками. Такі погляди обмежують права і можливості і жінок, і чоловіків, які служать у збройних силах, поліції та інших структурах сектору безпеки.

**Література:**

**Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с

**Допоміжна:**

1. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. – Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. - 132 с

2. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності (слідчого, оперуповноваженого карного розшуку (кримінальної поліції), дільничного офіцера поліції): науковий довідник. Частина 1. Київ: ДНДІ МВС України, 2018. 108 с.

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

## **Тема № 6: Психологічні аспекти управлінських рішень.**

### **Семінарське заняття «Психологічні аспекти управлінських рішень»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати в здобувачів вищої освіти знання про психологічні аспекти управлінських рішень, місце людського фактору в процесі прийняття рішень, методи розробки і прийняття управлінських рішень.

Кількість годин – 2

### **Навчальні питання:**

1. Теоретичні основи рішень.
2. Місце людського фактору у процесі прийняття рішень
3. Процеси розробки рішень.
4. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.

### **Методичні вказівки.**

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що одним з найбільш відповідальних видів роботи, яку в процесі управління виконують керівники та інші посадові особи є розробка й прийняття управлінських рішень.

*Управлінське рішення* – це вибір однієї з альтернатив впливу на суб'єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

*Альтернатива* – це необхідність вибору між двома або кількома можливостями, які є взаємовиключними.

*Прийняття рішення* – це творчий процес, в якому певним чином поєднується тверезий математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника, тобто це волевиявлення керівника спрямоване формування послідовності дій і вибір альтернативи.

*Основна мета управлінського рішення* – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на суб'єкт управління, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей організації. Досягнення цих цілей передбачає рішення задач, що складають зміст і послідовність дій.

Відповідаючи на друге питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми; керівники, менеджери розробляють і приймають рішення, інші забезпечують їхню реалізацію, треті – виконують прийняті рішення. Відношення між учасниками цього процесу



базуються на людському поведженні, його психологічній сутності, індивідуальності, їх базових і програмуючих властивостях. Іншими словами, ефективність виробничо–господарських та управлінських процесів визначається людським фактором.

*Фактор* (від лат. Factor – той, що робить, factio - роблю) – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу.

**Людський фактор** – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов’язані з мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини.

Відомий науковець Н. Енкельман говорив, що «в конфлікті почуття і розуму завжди перемагає почуття». Виходячи з цього рішення загалом значною мірою залежить від природи, психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати процес прийняття рішень доцільно саме через дослідження людей, переважно їхнього психічного стану, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

До людського фактору також відносять: *вік, стать, життєвий (професійний) досвід, тактика поведінки суб’єкта, його професійні та ділові якості*. Психічні процеси поділяються на: пізнавальні, емоційні, вольові та мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішення мають пізнавальні або когнітивні процеси, а саме: відчуття, сприймання, пам’ять, мислення, інтуїція, увага.

Відповідаючи на третє питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що *процес розробки рішень* – це сукупність дій, які послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій. Типовий процес розробки, організації і контролю виконання рішень:

**I етап:** Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення

1. Виникнення проблеми.
2. Діагноз (аналіз) проблеми.
3. Формування вимог до інформації

**II етап:** Збір та обробка інформації

1. Збір інформації
2. Оцінювання інформації
3. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішення

**III етап:** Виявлення та оцінювання альтернатив

1. Розробка можливих варіантів
2. Складання математичних моделей (при необхідності)
3. Оцінювання варіантів.

**IV етап:** Зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернативи (оптимізація рішення, яке приймається)

1. Вибір оптимального варіанта рішення.
2. Оформлення оптимального варіанта



**V етап:** Прийняття управлінського рішення ( узаконення альтернативи)

1. Обговорення проекту.
2. Затвердження рішення.
3. Оформлення рішення і видача розпорядження про його виконання.

**VI етап:** Організація і контроль виконання рішення

1. Організація виконання рішень.
2. Контроль за виконанням рішень та оцінювання його ефективності.
3. Звіт про виконання рішення.

Відповідаючи на четверте питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що слово «евристика» походить від грецького слова «Еврика!» - «Я знайшов!» - викрик приписаний грецькому математику та механіку Архімеду (287-212 р.р. до н. е.), коли він, купаючись у ванній, винайшов закон гідростатичного зважування.

**Евристика** (від гр. – знаходжу, відкриваю) – наука про творче мислення людини, сукупність дослідницьких методів, спрямованих на відкриття, пізнання нового, раніше не відомого.

Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах. Дозволяють використовувати творче мислення, генерувати нові ідеї, використання яких підвищує ефективність рішень. Ці методи з 40 – х р.р. ХХ ст. визнають самостійним інструментом для вирішення неформалізованих проблем.

Використання **Критичного мислення** в тих ситуаціях, *де ми не знаємо, як точно діяти*, де немає готового алгоритму дій.

Критичне мислення розуміється як практичне мислення, що покликане розв'язувати ті проблеми, які постають перед нами у повсякденному житті.

Розглянемо на прикладі. Під час Другої світової війни перед американським військовим командуванням постала така проблема: як уберегти життя своїх льотчиків? Адже професія льотчика на той час, по суті, була фахом смертників, оскільки шанс вижити в бою дорівнював імовірності підкинути монету до гори і викинути решку. Отже, шанс льотчика вижити складав 50 %. Безумовно, за таких ймовірностей було практично неможливо вижити. Постало питання: як забезпечити кращі шанси льотчиків на виживання? Американське командування дослідило усі літаки, що поверталися з поля бою та вивчило місця, де вони були найбільш уражені. Значні пошкодження були вдовж крил, по нижній частині фюзеляжу та біля стрілка хвостової частини.

Таким чином, найбільше уражень зазнавали низ фюзеляжу, крила та хвіст літака. Відповідно американське командування ухвалило рішення про укріплення вищезазначених місць додатковою бронею. Оскільки літак – це не танк, і його неможливо повністю обшити бронею (йому треба піднятися у повітря), відтак треба було визначити найоптимальніші місця для укріплення додатковою бронею, щоб підвищити шанси льотчиків на виживання. Рішення було ухвалене, коли втрутився видатний математик-статистик Абрахам Вальд.

У США під час Другої світової війни був створений комітет прикладної математики, який займався розв'язанням складних проблем, що виникали на полі бою на фронтах Другої світової війни. Абрахам Вальд був членом цього комітету і сказав, що треба добре осмислити це питання і з'ясувати, як правильно вчинити? Прошу вас припинити читання та поміркувати над таким запитанням: «Чи правильно вирішило військове керівництво, дослідивши дірки на корпусі літаків, укріпити низ фюзеляжу, крила та хвостову частину?».

Абрахам Вальд сказав: «Ні, ви помиляєтесь!». Він переконав військове керівництво, що ці дірки від куль засвідчили сильні місця літака. Насправді нанесені ушкодження продемонстрували, які втрати може понести літак, аби бути спроможним повернутися з поля бою достатньо цілим. А. Вальд стверджував, що укріплювати слід ті місця, де немає дірок від куль, оскільки це – найуразливіші місця. Літаки, яким туди влучили, не повернулися. Таким чином, Абрахам Вальд зміг упередити помилку та врятувати життя тисячам американських льотчиків. Подібна помилка є типовою для людського мислення, її називають «помилкою виживших», коли ми досліджуємо лише ту частину сукупності, що вижила після якогось процесу.

Після будь-якого процесу завжди існує частина, яка вижила (переможці), та частина, що зазнала невдачі (вона, як правило, прихована). Відповідно, у нас виникає спокуса досліджувати лише ту частину множини, що знаходиться у нас перед очима, а решту ми відкидаємо. Це стосується так само і рекомендацій щодо досягнення успіху: ми всі ретельно вивчаємо та намагаємося розтягти по шматках той успіх, що його досягли деякі компанії або окремі особистості, та при цьому забуваємо, що інколи важливіше знати те, що спричинює невдачі. Це має значення тому, що успіх інколи може бути забезпечений сукупністю випадкових факторів.

Цей приклад наочно демонструє нам, для чого потрібне критичне мислення. Критичне мислення має на меті усунути спотворення в процесі нашого сприймання ситуації та її обмірковування, доцільно розв'язати ті практичні завдання, що постають у нашій повсякденній реальності. Це можуть бути і проблемні задачі, і формулювання висновків, і ймовірнісна оцінка та ухвалення рішень.

Таким чином, критичне мислення потрібне в тих ситуаціях, де ми не знаємо, як точно діяти, де немає готового алгоритму дій. Для того, щоб розв'язати нову, несподівану практичну ситуацію-проблему нам потрібно розмірковувати: шукати зв'язки, по-новому переосмислювати, сприймати, представляти та формулювати задачу своєї діяльності. І критичне мислення якраз-таки використовують для того, аби вирішувати ті практичні задачі, що постають у нашій діяльності.

У свою чергу, критичне мислення розгортається у кілька етапів.

**1. Усвідомлення проблеми.** Перший етап – це усвідомлення проблеми. Як ми вже знаємо, догматичне мислення проблеми не бачить. Саме критичне мислення дозволяє людині помітити та усвідомити ті суперечності, яких більшість не помічає.

2. **Спроба розв'язати проблему** тими відомими знаннями та способами дій, що нам доступні. Другий етап – це спроба розв'язати проблему тими відомими знаннями та способами дій, що нам доступні. В процесі приходиться також усвідомлення того, що нам їх не вистачає, ми не можемо розв'язати завдання на тому рівні мислення, на якому воно виникло.

3. **Переструктурування** наших знань, способів дій та установок, наших цінностей, нашого способу мислення. Саме тому на третьому етапі відбувається перестукування наших знань, способів дій та установок, наших цінностей, нашого способу мислення. На цьому етапі відбувається інсайт або прорив.

4. **Обґрунтування** віднайденого рішення. Останній (четвертий) етап, коли нам необхідно віднайдене рішення обґрунтувати. На цьому етапі ми використовуємо всі можливості логіки, фактологічне та ціннісне обґрунтування.

Отже, критичне мислення розглядалось як прикладення наукового підходу до практичних ситуацій і розв'язування тих життєвих проблем, які перед нами постають, за допомогою наукового методу.

#### **Література:**

##### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

##### **Допоміжна:**

1. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 448 с.
2. Критичне мислення — сучасний вимір суспільствознавчої освіти / С. О. Терно. — Запоріжжя: Просвіта, 2009. — 268 с.
3. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. — 664 с.
4. Чалдині Р. Психологія впливу. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 368 с.

#### **Тема № 7: Психологія службового колективу**

##### **Семінарське заняття «Психологія службового колективу»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати у здобувачів знання психології службового колективу, сформувати вміння використовувати методи діагностики соціально-психологічного клімату в поліцейському підрозділі.

Кількість годин – 2

##### **Навчальні питання:**

1. Організаційні особливості структури службового колективу.
2. Соціально-психологічний клімат в організації.
3. Методи діагностики соціально-психологічного клімату в підрозділі поліції.

***Методичні вказівки.***

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування.

Створення *формальних груп* забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Втім у процесах ділової взаємодії люди встановлюють контакти не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, а і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між співробітниками розвиваються міжособистісні відносини, які виходять за межі посадових обов'язків. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

*Формальні групи в організації* утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійно кваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

Відповідаючи на друге питання курс здобувачі вищої освіти повинні сказати, що ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату:

- стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.);
- взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.);
- ставлення до праці.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки,

чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками **позитивного соціально-психологічного клімату** у трудовому колективі є наступні:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Фахівець інтерпретує стан соціально-психологічного клімату, як:

- оптимальний клімат – коли аналіз усіх отриманих даних об'єктивно свідчить про наявність у колективі ознак найкращого соціально-психологічного клімату;
- позитивний клімат – коли загалом клімат характеризується позитивними показниками, однак і має деякі недоліки, які в цілому не впливають на погіршення взаємостосунків і мають тенденцію до виправлення;
- нестійкий клімат – окремі показники соціально-психологічного клімату позитивні, а окремі - негативні; що свідчить про потенційні ризики погіршення ситуації в колективі;
- негативний клімат – коли виявлено наявність конфліктів, негативних взаємостосунків між працівниками і керівництвом, які в цілому негативно впливають на результативність службової діяльності колективу.

«Оптимальний» та «позитивний» соціально-психологічний клімат сприяють продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

**Суб'єктивні ознаки:**

- \* довіра та взаємовимогливість членів групи один до одного;
- \* високий авторитет безпосереднього керівництва та довіра до нього;
- \* доброзичливість і конструктивна критика;
- \* вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- \* задоволеність працею й належністю до групи;
- \* уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток;
- \* відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;

\*достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;

\*високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;

\*усвідомлення і прийняття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

**\*Об'єктивні ознаки:**

\*високі показники результатів діяльності;

\*низька плинність кадрів;

\*низька чисельність працівників, які перебувають на лікарняних;

\*високий рівень службової дисципліни;

\*високий рівень корпоративної культури, налагоджені корпоративні зв'язки та ділові взаємовідносини;

\*відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоча кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, згадані ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є:

- зміст службової діяльності (праці) та ступінь задоволення нею;
- умови праці та побуту, задоволеність ними;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками та керівництвом;
- психологічна (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу) та соціально-психологічна сумісність працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу);
- стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він своїми підлеглими.

*Відповідь на третє питання:*

*Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату поділяються на три групи:*

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату.

2. Методи, які забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату.

3. Методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, падають інформацію про соціально-психологічний клімат.

До першої групи належать:

— *спостереження*, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування (частота, спрямованість, модальність);

— *експеримент*, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної та перцептивної функції спілкування, спільної діяльності («арка» Л.І. Уманського, «підставна група» С. Липа і т. ін.), та який може поєднуватися зі спостереженням.

Друга група включає:

- *інтерв'ю*, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації;
- *анкетування* членів колективу про їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками тощо);
- *соціометрію*, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії;
- *референтометрію*, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості даного колективу для кожного співробітника);
- методики, спрямовані на виявлення *ступеня конфліктності* в колективі;
- методики, спрямовані на визначення рівня *ситуативної й особистісної тривожності* та ін. (наприклад, фокус-групи або ассесмент центр).

Третю групу складають:

- *аналіз документів*, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);
- *аналіз продуктів діяльності*, який дає можливість через аналіз змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату;
- *експертна оцінка* клімату з боку керівників та працівників підрозділів.

**Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито)**

Методика дозволяє зробити періодичний «зріз» з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, відстежувати ефективність тих або інших заходів і їх вплив на психологічний клімат. Такі зміни корисні при вивченні ступеню адаптації нових працівників, ставлення до праці, причин плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності.

Методика дозволяє діагностувати три компоненти психологічного клімату:

- емоційний,
- поведінковий,
- когнітивний.

Для виміру емоційного компоненту використовується критерій привабливості — на рівні понять «подобається — не подобається», «приємний — неприємний».

Питання, спрямовані на вимір поведінкового компоненту, конструюються на основі критерію «бажання — небажання працювати в цьому колективі», «бажання — небажання спілкуватися з членами колективу

у сфері відпочинку».

Основним критерієм когнітивного компоненту є перемінна «знання — незнання особливостей характеру членів колективу».

**Інструкція.** Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є оптимізація психологічного клімату в колективі.

Уважно прочитайте варіанти відповіді.

Оберіть один з них, що найбільше відповідає Вашій думці.

Поставте поруч з ним знак «+» або відповідну оцінку, там де це передбачено.

### Опитувальний лист

1. Відмітьте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень Ви згодні найбільше:

А) Більшість членів нашого колективу — гарні симпатичні люди	
Б) В нашому колективі є усякі люди	
В) Більшість членів нашого колективу — люди не дуже приємні	

2. Чи думаєте Ви, що було б досить непогано, якби члени Вашого колективу мешкали неподалік один від одного ?

1. Ні	2. Скоріше ні, ніж так	3. Не знаю, не думав про це	4. Скоріше так, ніж ні	5. Так, звичайно

3. Як Вам здається, могли б ви дати достатньо повну характеристику:

А) ділових якостей більшості членів колективу \_\_\_\_\_;

Б) особистих якостей більшості членів колективу \_\_\_\_\_.

1. Ні	2. Скоріше ні, ніж так	3. Не знаю, не думав про це	4. Скоріше так, ніж ні	5. Так, звичайно

4. Цифра «один» на наведеній нижче шкалі характеризує колектив, який Вам дуже не подобається, а цифра «дев'ять» — колектив, який Вам дуже подобається.

Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив (обведіть обраний варіант)<sup>1</sup>

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом з членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися:

А) Це мене повністю б влаштувало	
Б) Не знаю, не думав про це	
В) Це мене б зовсім не влаштувало	

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю визначити, з ким охоче спілкується з ділових питань ільшість членів Вашого колективу?

А) Ні, не міг би	
Б) Не знаю, не думав про це	
В) Так, міг би	

7. Яка атмосфера звичайно переважає у Вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра «один» відповідає нездоровій атмосфері, а цифра «дев'ять» — навпаки,



атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги, порозуміння.

Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

8. Як Ви вважаєте, якщо б Ви з якоїсь причини довго не працювали (навчання, хвороба, декретна відпустка, пенсія тощо), Ви б прагнули зустрічатися з членами Вашого колективу?

1. Ні	2. Скоріше ні, ніж так	3. Не знаю, не думав про це	4. Скоріше так, ніж ні	5. Так, звичайно

**Опрацювання результатів** здійснюється шляхом аналізу різних сторін ставлення до колективу для кожного окремого працівника. Кожний компонент тлумачиться трьома питаннями, причому відповідь на них набуває одну з трьох можливих форм: +1; 0; -1.

Відповідно, для цілісної характеристики компоненту отримані поєднання відповідей кожного працівника на запитання за даним компонентом мають бути узагальнені наступним чином:

**Позитивна оцінка (+1).** До цієї категорії належать ті поєднання, у яких позитивні відповіді (4, 5 — на відповіді-твердження; 7, 8, 9 — на відповіді по шкалі «1–9») дані на всі три запитання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді позитивні, а третя може мати інший знак.

**Негативна оцінка (-1).** Сюди входять поєднання, що містять три негативних відповіді (1, 2 — на відповіді-твердження; 1, 2, 3 — на відповіді по шкалі «1–9») або дві відповіді негативні, а третя може мати інший знак.

**Невизначена (суперечлива) оцінка (0).** Ця категорія включає такі випадки:

- на всі три запитання дані невизначені відповіді (3 — на відповіді-твердження; 4, 5, 6 — на відповіді по шкалі «1–9»);
- відповіді на два запитання — невизначені, а третя може мати інший знак;
- одна відповідь невизначена, а дві інших мають різні знаки.

№	Компонент	Запитання
1.	Емоційний	1, 4, 7
2.	Поведінковий	2, 5, 8
3.	Когнітивний	3, 6 (2 позиції)

По групі відповідей складається таблиця для усіх працівників підрозділу:

Працівники	Емоційний компонент	Поведінковий компонент	Когнітивний компонент
1.			
2.			
...			
n			

В кожній клітинці таблиці має стояти один зі знаків: +1; 0; –1.

На наступному етапі опрацювання для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці.

Наприклад, для емоційного компонента:

$E = E(+) - E(-) / n$ , де:

- $E(+)$  — кількість усіх позитивних відповідей;
- $E(-)$  — кількість усіх негативних відповідей;
- $n$  — число працівників, що брали участь в опитуванні.

Для будь-якого компоненту середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від +1 до –1. У відповідності до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні дані. Для цього континуум можливих оцінок (від +1 до –1) ділиться на три рівні частини:

- Від –1 до –0,33 — середні оцінки, що попадають в цей інтервал, вважаються негативними. Психологічний клімат за кожним компонентом в цьому інтервалі визнається незадовільним
- Від –0,33 до +0,33 — середні оцінки, що попадають в цей інтервал, вважаються суперечливими. Психологічний клімат за кожним компонентом в цьому інтервалі визнається суперечливим, невизначеним і нестабільним.
- Від +0,33 до +1 — середні оцінки, що попадають в цей інтервал, вважаються позитивними. Психологічний клімат за кожним компонентом в цьому інтервалі визнається сприятливим.

У відповідності до отриманих результатів мають визначатися заходи з покращання психологічного клімату у підрозділі.

#### **Теми рефератів, доповідей**

1. Поняття групи в психології.
2. Управління соціально-психологічним кліматом в організації.
3. Психологія управлінського впливу на групу в діяльності керівника.
4. Методи вивчення внутрішньогрупових відносин.
5. Контроль діяльності персоналу: вимоги, види, функції, психологія ефективності.

#### **Література:**

##### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

##### **Допоміжна:**

1. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 448 с.
4. Віллінк Д. Стратегія і тактика лідерства / пер. з англ. Л. Пилаєва. Київ:

Book Chef, 2021. 368 с.

2. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.

#### **Нормативно-правові акти:**

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379.

URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

2. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 // Офіційний вісник України. 2015. № 89 (від 17.11.2015). Стор. 34, Ст. 2971. Код акту 79257/2015.

URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п>

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua/>.

### **Тема № 8: Психологія управління конфліктами**

#### **Семінарське заняття «Психологія управління конфліктами»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати у здобувачів розуміння поняття «конфлікт», різницю між насильством і конфліктом; знання про основні елементи конфлікту; визначити основоположні поняття конструктивної роботи з конфліктом; зрозуміти стилі управління конфліктами; зробити порівняння ескалації конфлікту.

Кількість годин – 4

#### **Навчальні питання:**

##### *Частина 1*

1. Поняття конфлікту.
2. Психологічний аналіз конфліктів

##### *Частина 2*

3. Особливості розвитку і вирішення конфліктів
- 4.. Методи вирішення конфліктів

#### **Методичні вказівки.**

##### *Частина 1*

Відповідаючи на перше питання здобувачі вищої освіти повинні сказати, що конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Більшість керівників дуже обережно й упереджено ставляться до самого слова "конфлікт". Вони намагаються будь-яким способом усунути конфліктних ситуацій. І це зрозуміло, тому що у свідомості людей конфлікт пов'язаний з погіршенням взаємин, втратою взаєморозуміння та довіри. зниженням працездатності тощо. З позиції психології конфлікти – це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Звичайно, тут ідеться про конструктивні конфлікти на відміну від деструктивних, котрі гальмують розвиток.

Кожна людина асоціює конфлікт із негативними явищами, протилежними співпраці, гармонії та миру. Однак співпраця – це не

протилежність конфлікту, а спосіб вирішення конфлікту. Багато людей вважають конфлікт руйнівним і небажаним процесом, якого слід уникати, стримувати і усувати. Однак конфлікт є набагато складнішим, це багатовимірне соціальне явище, яке є загальною і істотною особливістю людського існування.

Конфлікт має місце на всіх рівнях людської діяльності: від внутрішньо-особистого до міжнаціонального. Конфлікт може мати як негативну, так і позитивну енергію. Негативна енергія призводить до руйнування, спричинення насильства, смерті, тілесного ушкодження і знищення будинків тощо. Серед позитивних наслідків – людські, соціальні або політичні зміни.

Як поліцейський і як людина ви стикаєтесь із конфліктами, як у приватному, так і в професійному житті. У своєму професійному житті ви не можете вибрати, хочете ви бути учасником конфлікту чи ні, ви зобов'язані відповісти на завдання поліції. Але, знаючи людські процеси, що беруть участь у конфлікті, ви будете більш кваліфікованими для втручання у конфлікт і деескалації ситуації при співпраці зі сторонами.

*Завдання:* наведіть приклад конфлікту пов'язаного з роботою в поліції. Наведіть будь-яку ситуація, коли дві або більше сторін вважають, що вони мають взаємно несумісні цілі. Запишіть приклад на фліпчарті.

Порівняйте ескалацію конфлікту, зрозумійте різницю між насильством та конфліктом.



Рис. 1. Модель стадії конфлікту  
(Курс навчання «Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, для охорони суспільного порядку», КМСС)

**Прихований конфлікт:** конфлікт існує, але відмінностей недостатньо, щоб викликати проблеми. Існує тоді, коли окремі особи, групи чи організації мають розбіжності між собою, але цих розбіжностей може бути недостатньо, щоб викликати дію однієї сторони і ескалацію ситуації. Це можуть бути речі, з якими інша особа / сторона не погоджується, але класифікуються як роздратування, або речі, через які не варто засмучуватися.

**Виникнення конфлікту:** Це стадія, коли ми починаємо помічати конфлікт. Як тільки накопичуються розбіжності, виникає образа або

починається суперечка, прихований конфлікт, який, можливо, був бездіяльним, проявляється публічно.

**Ескалація конфлікту:** Ескалація - це збільшення інтенсивності конфлікту і суворості застосовуваних тактик. Коли конфлікт загострюється, він, як правило, впливає на більше людей та інші пов'язані з цим проблеми. Сторони починають використовувати свою владу і ресурси для посилення погроз і жорсткіших санкцій.

**Безвихідна ситуація:** Як тільки конфлікт загострюється, він досягає стадії безвихідної ситуації. На цьому етапі сторони конфлікту розуміють, що вони не можуть виграти або отримати все, що хочуть, але не хочуть поступатися або відступати. Сторони починають вичерпувати ресурси і тактику, щоб використовувати їх на свою користь.

**Деескалація/переговори:** З часом конфлікти починають згортатися і трансформуватися. Сторони конфлікту починають змінювати свої погляди і позиції. Це може відбуватись завдяки зовнішнім силам, зміни перспектив або просто з часом. Сторони можуть побачити, що їх цілі нереальні, і починати змінювати їх на реальні рішення.

**Вирішення конфлікту:** На цій стадії сторони починають шукати спосіб вирішення своїх проблем. Нарікання часто зменшуються, і обидві сторони починають шукати альтернативні шляхи вирішення своїх конфліктів. На цьому етапі знаходять рішення.

**Спільне розв'язання конфлікту:** На цій стадії сторони спільно працюють над реалізацією вирішення конфлікту. Сторони починають спільну роботу з реалізації рішення. На цій стадії сторони починають зміцнювати своє розуміння, спілкування і взаємини між собою.

**Постконфліктне вибудовування мирних відносин :** сторони починають спільну роботу з реалізації вирішення конфлікту.

### **Вправа**

Розділяємо здобувачів на підгрупи, в ідеалі на чотири. Завдання для підгруп: придумати конфліктну ситуацію з приватного життя / професійного життя поліції та спробуйте проаналізувати конфлікт, використовуючи модель стадії конфлікту.

Одна група / групи представляють ситуацію на пленумі. Групи повинні мати різні теми, щоб охопити приватне життя / професійне життя поліції. Дискусія серед здобувачів.

### **Конфлікти і насильство:**

Багато людей ототожнюють конфлікт із насильством. Хоча конфлікт має людську природу, далеко не кожен конфлікт є насильницьким і призводить до насильства.

Конфлікт може враховувати деякі фізичні взаємодії і вербальні або невербальні загрози. Насилля - це стадія конфлікту, коли сторони конфлікту не можуть мислити свідомо та логічно. Їм просто потрібно перемогти за будь-яку ціну, і вони психологічно готові здійснити фізичний напад на суперника. Це трапляється при приниженні і вибуху емоцій на стадії ескалації конфлікту.

**Різні особисті цілі:** на цій стадії виявляється, що люди хочуть різних речей. Стадія часто характеризується тим, що люди коливаються між спробами бачити речі з точки зору інших і неможливістю відпустити те, що для них важливо.

**Відстоювання своєї позиції:** На цій стадії люди починають відстоювати свої позиції. Найважливішим стає те, чого вони хочуть.

**Взаємні обвинувачення:** На цій стадії звинувачення розподіляється, і події переходять від конкретної проблеми до більш широкої. Перемога (бути правим) стає важливою в міру того, як розвивається ситуація про перемогу/програш. Це вже не обов'язково про відстоювання певної ідеї, а про сутичку між двома людьми / групами.

**Прийняття:** Це тісно пов'язано з попередньою стадією, але в міру того, як трапляються напади і контр напади, люди / групи бояться прийняття (особливо якщо конфлікт є публічним), що змушує людей починати поводитися нерационально.

**Вибух емоцій:** На цій стадії достатньо лише остаточного панування і контролю над іншою людиною. Сила розглядається як єдиний варіант (**може бути навіть фізичним**).

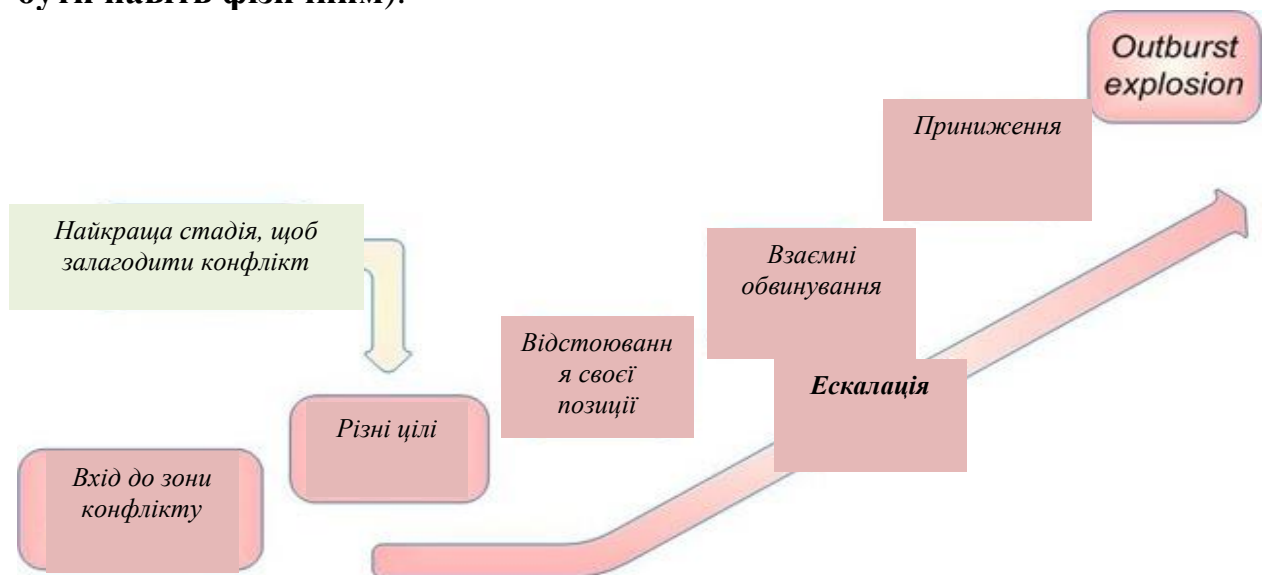


Рис. 2. Стадії ескалації конфлікту

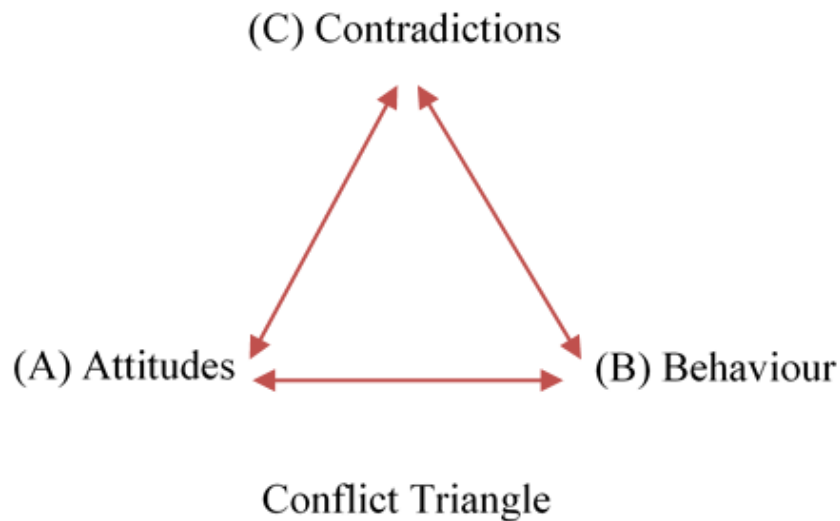
(Курс навчання «Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, для охорони суспільного порядку», КМСС)

### Трикутник конфлікту:

Конфлікти - це складні процеси, проте всі конфліктні ситуації мають певні основні елементи.

- **Ставлення:** Сприйняття і неправильне сприйняття сторонами один одного і себе, позитивного і негативного, під впливом таких емоцій, як страх, гнів, образа і ненависть.
- **Поведінка:** Дії, що здійснюються однією зі сторін у конфлікті, спрямовані на протилежну сторону з наміром змусити цю сторону відмовитися або змінити свої цілі, включає співпрацю і примус, жести, що означають примирення або ворожість.

- **Обставини/суперечності:** Ситуація, яка включає політичні механізми, процеси та інституції, що впливають на задоволення чи безпеку, добробут, визнання та ідентичність.



Рисю 2. Трикутник конфлікту:

А – ставлення, С – суперечності, В – поведінка  
*(Курс навчання «Поліцейська діяльність, орієнтована на громаду, для охорони суспільного порядку», КМСС)*

Конфлікт - це динамічний процес, коли структура, ставлення і поведінка постійно змінюються і впливають одна на одну. Конфлікт виникає в міру того, як інтереси сторін вступають у конфлікт або відносини, в яких вони перебувають, стають гнітючими. Потім конфліктуючі сторони починають формувати вороже ставлення та конфліктну поведінку.

Формування конфлікту зростає і розвивається. Він може розширюватися (залучаючи інші сторони), поглиблюватися і ставати більш тривалим і, можливо, насильницьким, а також поширювати вторинні конфлікти всередині основних сторін або серед сторонніх осіб. Це ускладнює завдання вирішення початкового основного конфлікту. Зрештою, вирішення конфлікту повинно включати набір динамічних, взаємозалежних змін, які передбачають деескалацію конфліктної поведінки, зміну поглядів та трансформацію відносин або структур.

#### **Методичні вказівки.**

##### *Частина 2*

Існує три основні способи конструктивного вирішення конфлікту:

**Вирішення конфліктів:** діапазон процесів, які намагаються усунути джерела конфлікту за короткий час, коли сторони конфлікту більш-менш задоволені результатом, отже, він є позитивним.

**Управління конфліктами:** управляйте конфліктом і стримуйте його. Це схоже на врегулювання конфлікту, проте воно має на меті лише зупинити ескалацію конфлікту, але не думає рухатися з позиції з нульовою сумою.

**Трансформація конфліктів:** процес, за допомогою якого конфлікти

перетворюються на мирні наслідки. Для того, щоб вирішити конфлікт, сторонам потрібно переглянути свої позиції і дійти до більш-менш безпрограшної позиції.

Важливо зрозуміти, чому інша сторона конфлікту поводить певним чином. Однак не менш важливо розуміти, яку поведінку може вибрати будь-яка з сторін конфлікту або мати певну характеристику. Це також допоможе пізнати і зрозуміти себе.

- Люди мають різні способи або стилі реагування на конфлікти.
- Стиль, який ми обираємо, як правило, ситуативний, але також маємо основний підхід у своєму стилі. Дійсно важливо знати, який стиль управління конфліктами є основним.
- Визначається зацікавлення підтримки стосунків або особистих цілей чи проблем. Помічаючи, як ми реагуємо на конфлікт, ми можемо робити вибір, щ змінити свою поведінку.

Ставлення до відносин

- **Ухильник:** Ненав'язливий стиль співпраці. Ідея ухиляння полягає в тому, щоб уникнути проблемного питання, відклавши його до кращого часу, більш підходящої ситуації, або людині потрібно уникнути ситуації, що загрожує життю.
- **Контролер:** Коли людина вирішує використовувати роль контролера, він/ вона використовує ранг, повноваження, свою здатність аргументувати.
- **Колабораціоніст:** Це стиль колаборації - протилежний ухилянню. Колаборація означає співпрацю з іншою людиною для пошуку рішення, яке повністю задовольняє проблеми обох або більше сторін.
- **Пристосуванець:** Це стиль управління конфліктами «самопожертва». Пристосування може призвести до страху, соціальної та ситуативної потреби, коли людина не повністю або повністю погоджується з позицією іншої людини / сторони, але вирішує грати цю роль.
- **Угодовець:** Це стиль пошуку взаємоприйнятного рішення проблеми, який частково задовольняє обидві сторони.

Для того, щоб отримати більше теоретичних базових знань про конфлікти та стадії конфліктів, ви можете прочитати про модель ескалації конфлікту Фрідріха Гласла.

**Теми рефератів, доповідей**

1. Конфлікт, його структура та динаміка (етапи).
2. Типи конфліктів в організації.
3. Аналіз (експертиза) конфлікту: причини, позиції та інтереси сторін, прогнозування подій, вибір стратегії поведінки.
4. Арбітраж і посередництво як методи вирішення конфлікту.
5. Структурні та міжособистісні методи в управлінні конфліктом.
6. Метод переговорів у вирішенні конфліктів.
7. Психологічні особливості особистості як джерела конфліктів.
8. Метод переговорів у вирішенні конфліктів.



9. Особливості попередження та вирішення конфліктів у системі «керівник-підлеглий».

**Література:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

**Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.
2. Модель стадій конфлікту
  - <https://smallbusiness.chron.com/eight-stages-conflict-2805.html>
  - [https://www.beyondintractability.org/essay/conflict\\_stages](https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_stages)
3. Трикутник конфлікту
  - <https://sites.chapman.edu/capstoneprojectsinpeacestudies/2019/02/22/galtung-and-the-conflict-triangle/comment-page-1/>
  - <https://medium.com/@Hala.A/what-is-conflict-behaviour-how-does-it-come-about-6b867c2e6800>
  - [https://revad.uvvg.ro/files/nr12/3.Ionut\\_Staleno.pdf](https://revad.uvvg.ro/files/nr12/3.Ionut_Staleno.pdf)

**Тема № 9: Загальні основи лідерства**

**Семінарське заняття «Загальні основи лідерства»**

**Навчальна мета заняття:** сформувані знання про сучасні уявлення щодо лідерства: теорії, стилі, відмінності від управління; розвивати компетенції лідерства.

Кількість годин – 2

**Навчальні питання:**

1. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство
2. Відмінності лідерства від управління
3. Визначення ключових груп компетенцій лідерства

**Методичні вказівки.**

Лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як основи життя людей. Цінності передаються в процесі комунікації на різних рівнях. Поведінка керівника є демонстрацією тих цінностей, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей в колективі, у команді, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати партнерства, розвивати бачення та стратегії діяльності.

Лідерство — це не спосіб самозвеличення, це діяльність заради кращих рішень, умов; реалізація нових ідей, шлях до звершень, причому важливим є не лише **чому** (заради чого, в ім'я чого тощо), але і **як** лідер діє.

Загально поширеним є вислів, що **менеджер робить речі правильно, а**

**лідер — робить правильні речі**, тож недостатньо вміти щось робити гарно, треба робити те, що є важливим, доречним, потрібним, те, у що людина вірить. За словами Стівена Кові, якщо менеджмент — це вправність у підйомі по драбині, то для лідерства важливо, на яку стіну спирається ця драбина; лідерство визначає, що ця драбина стоїть у правильному місці.

**Лідерство — спроможність сформувати і втілити бачення в життя, вести зміни**

Лідерство передбачає **спрямованість до бажаного майбутнього** — втілення бачення, формування готовності до змін та веденні цих змін, відкритість до нових ідей. Лідерство ґрунтується на **ідеалах творчості, проактивності та стратегічного мислення**.

Ключовим для лідера є спроможність сформувати **бачення** — уяву, позитивну (оптимістичну), чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, яка відповідає на запитання: чого ми хочемо досягнути, куди ми рухаємося, чого ми прагнемо, що зміниться і що та чому залишиться без змін. Лідер має «заряджати» та «заражати» жагою до бачення інших, аби разом втілити його у життя.

Орієнтація на стратегічність, творчість та інноваційність зумовлює відмову від управління на основі страху покарання за помилки. Навпаки, за словами Пітерса та Вотермана, важливо переконатися, що організація має достатню кількість помилок, бо якщо час від часу не виникає помилок, це означає, що не докладалися особливі зусилля для успіху. Тож, помилки — це природна річ, інша справа, що треба **вчитися на помилках, вчитися на власному досвіді, один від одного**, і саме це є одним з потужних інструментів лідерства.

Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство — це вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, визнанні спільних цінностей, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємній відповідальності.

**Лідерство — це процес.** Для лідерства не має значення рівень посади, натомість важливим є ступінь впливу діяльності особи, в тому числі на основі власного прикладу.

Лідерство — це віра в свої сили, але водночас прагнення почути інші точки зору та спроможність до критичного мислення. Лідер уважний до емоцій інших людей, допомагає ними управляти та заряджає своїми емоціями команду. Він здатний збалансувати впливи та внески в команді, примножуючи загальний результат, а також утримувати баланс між спільністю та індивідуальністю, між прагненням досягнути бажаного майбутнього та увагою до поточної ситуації, баланс між скеровуванням, настановами та мотивуванням інших, баланс між орієнтацією на досягнення цілей та розвитку довірчих стосунків, дотримуючись та просуваючи цінності

(організації), в які щиро вірять, та сприяючи змінам.

### **Вправа: Лідерство — це вплив.**

Лідер — це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики і у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя.

Прочитайте *«Настанови для менеджерів компанії Lego»*

1. Встановлювати тісні стосунки з персоналом та тримати відповідну дистанцію.
2. Керувати та залишатися в тіні.
3. Довіряти персоналу та стежити за усім, що відбувається.
4. Проявляти терпимість і точно знати, чого ти хочеш від персоналу.
5. «Тримати в голові» цілі структурного підрозділу та проявляти лояльність до всієї організації в цілому.
6. Чітко планувати свій час та мати гнучкий розклад.
7. Вільно висловлювати свої погляди та проявляти дипломатичність.
8. Мати гарну уяву та «твердо стояти ногами на землі».
9. Намагатися досягнути згоди та вміти вперто йти до поставленої цілі.
10. Бути енергійним та розсудливим (раціональним).
11. Бути впевненим в собі та скромним.

Обговорення: Як ви можете пояснити сенс кожної настанови? Що дають керівнику, лідеру дані настанови? Які настанови здаються Вам зайвими, незрозумілими тощо?

### **2. Відмінності лідерства від управління**

Дискусія: Які відмінності та схожості між керівником та лідером? У чому принципова різниця між лідерством та менеджментом?

*Порівняльна характеристика керівника і лідера*

<b>Гарний менеджер</b>	<b>Лідер</b>
Його поважають	Його обожнюють
Адміністратор	Новатор
Робить справу правильно	Робить правильну справу
План — основа дій	Бачення (перспективи) — основа дій
Не йде (як правило) на ризик	Готовий до великих ризиків
Підтримка статус-кво, мінімум інновацій	Нові ідеї, прагнення та впровадження змін, значні інновації
Вірить у системи	Вірить у людей
Цінує результати	Цінує стосунки, визнає внески
Стриманість, безособовість	Ентузіаст, особистість, турбота про інших
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Покладається на принципи та	Бере відповідальність на себе,

політики, пристосовується до правил інших	критичний до правил інших
Зважає на посади	Є членом команди, не звертає особливої уваги на посади

Для організацій бюрократичних, статусних, притаманною є культура обвинувачення (*blame culture*). Сьогодні є очевидним, що вона має поступитися місцем **культури необвинувачення** (*non-blame culture*).

Таблиця 1

Культура «обвинувачення» та культура «необвинувачування»

Культура «обвинувачення»	Культура «необвинувачування»
Якщо щось відбувається не так, то наслідок — звинувачення, засудження чи покарання (в тому числі, усунення від процесу, звільнення).	Якщо щось відбувається не так, то потрібним є аналіз ситуації, усвідомлення помилок заради того, щоб їх не повторювати у майбутньому.
Обмежені можливості пояснень, корекції, аналізу ситуації.	Потреба діалогу, обговорення, активний процес саморефлексії та врахування інших точок зору.
Внаслідок такої системи відносин працівник не хоче брати на себе відповідальність, в тому числі, за помилки, та йти на ризик.	Працівник готовий брати на себе відповідальність, в тому числі за помилки.
Є інструментом тиску та жорсткого свавільного контролю; керівник — суддя.	Є інструментом заохочення та сприяння командній роботі; керівник — помічник.
Відсутність довіри між керівником і підлеглим; стосунки ґрунтуються на почутті залежності, праця набуває «захисного» характеру — необхідність погоджуватися, догоджати, «виправдовувати очікування».	Довіра між членами колективу та між керівником та підлеглим, співпраця та взаємна відповідальність за виконання покладених на особу функцій.
Не сумісна із творчістю та інноваціями.	Відкрита для творчості, інновацій, експериментів, навчання.
Мінімізація задоволення від роботи, плінність кадрів, негативний вплив на всю діяльність.	Більше задоволення від роботи, більш стабільні стосунки.

### 3. Визначення ключових груп компетенцій лідерства

*Орієнтація на результат* – це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи

потреби та пріоритети організації.

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень службовців в роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної правоохоронної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

*Аналітичне мислення* — це здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності.

Аналітичне мислення як компетенція є основою для розвитку *довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій*. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення.

*Управління людськими ресурсами* — це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації.

Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм працівників на основі поваги до них, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

*Ефективна комунікація* — це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку.

Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

**Опис компетенцій лідерства, керівники середньої ланки** (матеріал взято з джерела: Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.)

1) *Орієнтація на результат* - організація діяльності структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів

Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу

Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень

Надає рекомендації щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів

Здійснює поточне планування та визначає першочерговість дій на основі пріоритетів відомства

Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу

Надає рекомендації щодо політики

Визначає потребу та здійснює моніторинг / оцінку досягнення результатів

Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (департаменту / управління), сприяючи його результативності та ефективності

## *2) Аналітичне мислення*

Розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору

Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам

Генерує та представляє керівництву нові ідеї

Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та пропонує шляхи управління змінами

Аналізує та рекомендує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

## *3) Управління людськими ресурсами*

Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників

Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність

Створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу

Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань

Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору

Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності

Здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо виконання поставлених завдань та досягнення результатів

Надає пропозиції щодо набору та просування працівників

Цінує/ відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності

Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності.

Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку

Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям

Визначає та розуміє потреби працівників

Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню

Вчить та навчається від інших

#### *4) Ефективна комунікація*

Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства

Забезпечує обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі

Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово

Звертається до керівництва вищого рівня за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності

Демонструє рішучість, надаючи рекомендації керівництву

Чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності

Публічно виступає із промовами

Співпрацює з колегами в організації та в інших відомствах

Прислухається до ідей, позицій інших осіб

Модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору.

#### **Література:**

##### **Основна:**

1. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с

2. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

##### **Допоміжна:**

1. Віллінк Д. Бебін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від морських котиків. Київ: Книголав, 2020. 400 с.

2. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2018. 384 с.

3. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності (слідчого, оперуповноваженого карного розшуку (кримінальної поліції), дільничного офіцера поліції): науковий довідник. Частина 1. Київ: ДНДІ МВС України, 2018. 108 с.

4. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с

##### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

## **Тема № 10: Психічне здоров'я в системі управління людськими ресурсами**

**Семінарське заняття «Психічне здоров'я в системі управління людськими ресурсами»**

**Навчальна мета заняття:** сформувати в здобувачів вищої освіти знання про психічне здоров'я в системі управління людськими ресурсами, сформувати знання і вміння щодо турботи про власне здоров'я.

Кількість годин – 2

### **Навчальні питання:**

1. Критерії психологічного здоров'я особистості та ресурси для його відновлення
2. Підтримка і відновлення психологічного здоров'я особистості в умовах війни.
3. Ефективні стратегії відновлення психологічного здоров'я особистості.

### **Методичні вказівки.**

*1. Критерії психологічного здоров'я особистості та ресурси для його відновлення*

Колишній президент Всесвітньої і Європейської психіатричних асоціацій, директор відділу охорони психічного здоров'я ВООЗ Норман Сарторіус зазначав, що психічне здоров'я передбачає:

- 1) відсутність явних психічних порушень;
- 2) наявність у людини певного резерву сил, завдяки яким вона може долати несподівані, неочікувані стресові ситуації;
- 3) стан рівноваги людини з навколишнім середовищем, суспільством.

Що ж таке здоров'я психологічне? Насамперед це здоров'я не організму, не психіки, не соціуму, а особистості. Хоча і тіло, і психіка, і людське оточення на психологічне здоров'я впливають. Це не відсутність у житті людини складних проблем, що заважають гармонійному життєконструюванню, а радше наявність ресурсу для їх розв'язання.

Це здатність знов і знов знаходити себе у великих і малих групах, відчувати підтримку і прийняття з боку професійної, сімейної спільноти, з боку друзів, сусідів, знайомих. Це здатність легко адаптуватися до очікувань соціуму, здатність продуктивно навчатися і працювати. Це впевненість у тому, що життя має певний сенс, а не є просто машинальним функціонуванням чи зароблянням на прожиття.

Саме психологічне здоров'я стає фундаментом професійної і сімейної самореалізації, теоретично забезпечуючи високу якість життя та суб'єктивне благополуччя.

Т. Титаренко з колегами проаналізували 32 теорії особистості: А. Адлера, Х. Айзенка, А. Бандури, А. Бека, К. Горні, В. Джеймса, Е. Еріксона, П. Жане, Дж. Келлі, Р. Кеттела, Ж. Лакана, К. Левіна, Р. Д. Лейнга, Г. Марсея, А. Маслоу, Г. Меррея, Р. Мея, У. Мішеля, Я. Морено, Г. Оллпорта, Ф. Перлза, В. Райха, К. Роджерса, Дж. Роттера, Г. Саллівена, Б.



Скіннера, В. Франкла, З. Фрейда, Е. Фромма, Е. Шпрангера, В. Штерна, К. Г. Юнга.

Процедура інтелектуальної фільтрації дала змогу зібрати первинну емпіричну інформацію завдяки фільтрам, роль яких виконували запитання: “Яка особистість для автора є нормальною, збалансованою, гармонійною, зрілою?”, “Які характеристики особистості говорять про відсутність відхилень, невротичних розладів, патологічних станів?”, “Які синоніми для опису здорової особистості використовує автор?”. Для обробки даних використовувався метод контент-аналізу.

У результаті виявилось, що *психологічно здорова особистість* – це особистість цілісна, самореалізована та самоврегульована.

Ці три індикатори є найбільш частотними, ними користується абсолютна більшість авторів. Отже, їх можна вважати ключовими, такими, що становлять ядро здорової особистості. Недостатня вираженість хоча б одного з трьох показників говорить про невисокий рівень психологічного здоров'я, який може бути тимчасовим чи постійним.

Крім того, було виокремлено периферійні індикатори особистісного здоров'я:

- на індивідуально-психологічному рівні – креативність, збалансованість та адаптивність;
- на ціннісно-смысловому рівні – схильність до пошуку нових сенсів, здатність до осмислення досвіду та вміння отримувати задоволення від життя;
- на соціально-психологічному рівні – схильність до співробітництва, здатність співпереживати та почуття відповідальності перед оточенням (Титаренко, 2016).

## 2. Підтримка і відновлення психологічного здоров'я особистості в умовах війни.

Якими критеріями підтримання і відновлення психологічного здоров'я особистості, що переживає наслідки тривалої травматизації, мають керуватися психологи-практики?

Такі критерії мають відповідати на питання про те, які особистісні структури найбільше страждають в умовах довготривалого стресу, і що робити для відновлення частково втрачених функцій, для того щоб запобігти ускладненням.

Основною функцією здорової особистості є, на думку Т. Титаренко, здатність активно змінювати власне життя в бажаному напрямі, враховуючи як виклики непередбачуваного і динамічного навколишнього світу, так і внутрішні потенції та інтенції. Відповідно, *базовим критерієм збереження психологічного здоров'я вважатимемо готовність до життєтворення, життєконструювання*. Його складовими будуть допоміжні критерії покращення психологічного здоров'я особистості. Щоб їх виокремити, розгляньмо найбільш значущі особистісні структури:

- 1) сфера ставлення особистості до самої себе;
- 2) ціннісно-мотиваційна сфера;

- 3) сфера самореалізації;
- 4) сфера стосунків з оточенням.

Сфера саморозуміння, самоідентифікації, стосунків особистості із самою собою є найважливішою сферою життя особистості, оскільки саме від неї залежить успішність функціонування всіх інших.

Що відбувається з цією сферою в результаті переживання тривалої травматизації? Людина втрачає почуття власної цілісності. Чому? Перш за все тому, що тривалий стрес послаблює, а інколи й розриває зв'язки між я-минулим, я-теперішнім і я-майбутнім.

Крім того, у разі деформації ставлення до себе знижується звичний рівень самоприйняття. Людина бачить, що не витримує життєві випробування, усвідомлює, що її характер виявився не таким сильним, як здавалося, а набутий досвід не допоміг у вирішенні нагальних проблем. Нерідко вона починає себе зневажати, що поглиблює психосоматичну симптоматику. Зростає частота руйнівних аутоагресивних станів із самозвинуваченнями, самовисміюваннями, самоприпиненнями.

*Тому перший критерій відновлення психологічного здоров'я – це можливість оновлення власної цілісності і безперервності шляхом реконструкції каузального зв'язку минулого, теперішнього і майбутнього та вибудовування нових життєвих перспектив, це відновлення віри в себе, без якої неможливі ефективна самопідтримка і самодопомога.*

За даними Т. Титаренко, стан тривалої змобілізованості, хронічної незахищеності, невизначеності згубно діє на мотивацію людини. Гальмуються її актуальні бажання, спрощуються потреби, звужуються інтереси. Наміри, якщо і виникають, не мають потрібної емоційної забарвленості, а отже – і сили, дієвості, а хотіння втрачають інтенсивність. Ціннісна ієрархія також зазнає відчутних змін. Втрачається відчуття взаємозалежності різних етапів життя, трансформується ставлення до майбутнього як чогось непевного, небезпечного, такого, що здається інколи гіршим за теперішнє. Здатність планувати життя, регламентувати час, стимулювати реалізацію довготривалих цілей – усі ці важливі вміння тимчасово втрачаються. Розгублена, виснажена, дезорієнтована людина починає втрачати цілеспрямованість. Вона, ніби “на автопілоті”, живе сьогоdnішнім днем, і кожен такий день стає блідою копією попереднього.

*Отже, наступний критерій відновлення психологічного здоров'я – це можливість посилення потребово-мотиваційних, ціннісно-смыслових ресурсів особистості, що забезпечують особистісну динаміку, задають горизонти самозмін і є енергетичним джерелом зростання.*

Наступна сфера, що потребує реабілітаційних впливів, – це сфера важливої діяльності, самореалізації. Тривала травматизація згубно діє на творчі потенції людини, її продуктивність, самоефективність. Заробити собі і власній сім'ї на життя тією мірою, як це було до війни, не вдається. Займатися улюбленою справою стає все важче. Ентузіазму відчутно меншає, креативні задуми майже не виникають, а якщо і пробуджуються, то реалізувати їх людина навіть не намагається, бо немає ані сил, ані

впевненості в собі, ані віри в те, що це має хоч якісь перспективи.

*Отже, наступний критерій відновлення психологічного здоров'я – це можливість підтримання продуктивності і самоефективності особистості, оновлення здатності до самореалізації, підвищення креативності у ставленні до власного життя.*

Ще одна особистісна сфера, яка відчутно змінюється під час війни, – це ставлення до оточення. У травмованої людини практично завжди виникають нові чи загострюються старі проблеми у стосунках із близькими, колегами, сусідами, друзями. Втрачається толерантність, знижується здатність до прийняття інших з усіма їхніми особливостями. Це врешті-решт призводить до погіршення якості спілкування та співробітництва. Зменшується здатність до співчуття, посилюються егоцентризм, байдужість, інколи конфліктність, агресивність, а інколи виникає бажання взагалі ізолюватися від контактів.

*Тому наступний критерій відновлення психологічного здоров'я – це можливість відновлення відповідного рівня емоційного інтелекту і комунікативної компетентності, що передбачає здатність налагоджувати і підтримувати продуктивні, теплі, щирі стосунки з оточенням.*

Спираючись на згадані індикатори і критерії здоров'я особистості, ми виокремили основні вектори роботи над собою. Спробуймо розібратися, що робити для підвищення самоприйняття, комунікативної компетентності, самореалізованості і цілісності:

1. *Неправильно* для покращення самоприйняття – знижувати вимогливість до себе, відмовлятися від відповідальності і самодисципліни, культивувати безмежну поблажливість до власних недоліків і помилок.

*Правильно* для поліпшення самоприйняття – розвивати здатність до самоусвідомлення, до вміння бачити себе очима інших, до рефлексивності.

*Мішені внутрішніх зусиль:* формування звички до перманентного самоспостереження; осмислення власного ставлення до змінюваних життєвих обставин; вчасна увага до внутрішніх суперечностей, які виникають.

2. *Неправильно* для підвищення комунікативної компетентності – збільшувати кількість знайомих, друзів, підвищувати інтенсивність спілкування в реальному житті і в соціальних мережах; відсторонюватися від колег, сусідів, родичів, культивувати в собі ворожі почуття до оточення.

*Правильно* для досягнення більш високого рівня комунікативної компетентності – працювати над розвитком загального доброзичливого ставлення до оточення, розвивати різноманітні способи взаємодії.

*Мішені внутрішніх зусиль:* зростання толерантності до інакшості тих, хто поруч, їхньої несхожості на нас, інших цінностей і пріоритетів; розвиток емпатійності, чуйності до переживань тих людей, з ким нас зводить доля; формування поступливості, здатності до компромісів заради взаєморозуміння і співробітництва.

3. *Неправильно* для продуктивної самореалізації – прагнути обов'язково заробляти великі гроші, досягати кар'єрних висот чи безмежної влади.

*Правильно* для досягнення більш високого рівня реалізованості та самоєфективності – прагнути розгорнути внутрішній потенціал, віднайти власне призначення.

*Мішені внутрішніх зусиль*: активізація уваги до власних зацікавлень, здатностей, обдаровань; розвиток довготривалої мотивації, формування здатності долати перешкоди; щоденна стимуляція креативності, активізація віри у власні сили.

4. *Неправильно* для досягнення особистісної цілісності – хотіти досягнути внутрішньої константності, стабільних умов існування, шукати гарантії передбачуваності.

*Правильно* для поступу до більшої інтегрованості – приймати свою тимчасову дезінтегрованість; розвивати готовність змінюватися, шукати себе в нових, непростих і незвичних життєвих обставинах; стимулювати власну пластичність, змінюваність, здатність до трансформації.

*Мішені внутрішніх зусиль*: розвиток здатності бачити взаємовплив власного минулого, теперішнього і майбутнього, формування готовності до ціннісно-смислового оновлення під впливом життєвих несподіванок та робота над життєстійкістю, здатністю сприймати випробування як стимул для зростання.

Часові горизонти мешканців України останнім часом істотно видозмінюються. Для кожного з нас актуальним є непередбачуване теперішнє, наше складне “тут-і-тепер”, тоді як мирне минуле здається чимось примарним, майже сном, так само, як і майбутнє, якого всі так прагнуть і яке називається “коли закінчиться війна”. Тому слід враховувати, що самоідентифікування, освоєння нових комунікативних територій, сенсоутворення великою мірою залежать від того, як особистість тлумачить зміст і значущість того етапу життєвого та історичного шляху, який уже пройдено, який долається сьогодні і який ще попереду.

Ще одне важливе питання: чи можна підтримувати психологічне здоров’я, сприяти його відновленню у людей, що постраждали внаслідок тривалих воєнних дій, не будучи дипломованим психологом або психотерапевтом?

Безумовно, якщо не йдеться про складні посттравматичні стани. Якщо в людини вочевидь є симптоми ПТСР, треба обов’язково переконати її в необхідності професійної консультації і допомогти зустрітися із спеціалістом. У будь-якому випадку бажано спиратися на такі ресурси.

По-перше, слід насамперед усіляко активізувати медійні ресурси, вплив яких на загальний стан населення важко переоцінити. Телебачення, радіо, газети, соціальні мережі мають оперативно і компетентно інформувати різні верстви населення про значущість підтримки, збереження психологічного здоров’я, про шляхи досягнення суб’єктивного благополуччя. Професійні психологи мають з екранів телевізорів навчати населення різноманітних способів самовідновлення, зняття стресу, підвищення адаптивності. Це уможливить подальшу трансляцію набутих знань так званими волонтерами, які також надаватимуть допомогу своїм рідним,

близьким, колегам, знайомим. Якщо на державному рівні всерйоз задіяти медіаресурс, можна підготувати велику кількість таких добровільних психологів-волонтерів, що буде сприяти підвищенню психологічної грамотності населення.

По-друге, психологам слід по-новому поглянути на невичерпні ресурси сім'ї і використовувати їх для подолання у людей, що переживають наслідки довготривалої травми, почуття невпевненості в собі, своїх силах, власному майбутньому. Саме сімейне коло допоможе опанувати страх за власне життя і життя близьких, розвинути життєстійкість, опірність стресам. У сім'ї особистість зазвичай отримує такі важливі для оновлення психологічного здоров'я дози гумору, іронії, оптимізму. А оптимісти, як відомо, легше долають перешкоди, тому що вміють зосередитися на локальній проблемі, не перебільшуючи її значення. До того ж вони завжди більш активні і вмотивовані надавати допомогу іншим. Отже, реабілітаційний потенціал сім'ї має бути переосмисленим й активізованим.

І, по-третє, психологам не слід забувати про особистісні ресурси, завдяки яким людина самотійно відновлюється після множинних психічних, фізичних, соціальних, духовних втрат. Ніякі тренінги, консультації, психотерапевтичні сесії не зможуть охопити величезні маси людей, які вже сьогодні потребують реабілітації. Тому так важливо орієнтуватися на способи психогігієни, прийоми самодопомоги, які можна використовувати самотійно для підвищення стресостійкості, формування навичок самоопанування, ефективної регуляції складних емоційних станів.

### *3. Ефективні стратегії відновлення психологічного здоров'я особистості*

Ефективні стратегії подолання наслідків травматичних подій базуються на (Т. Титаренко):

- формуванні навичок позитивної переоцінки складної ситуації;
- стимулюванні спроб досягнути пережите в найрізноманітніших контекстах;
- активізації конструктивного переосмислення власних переживань і можливостей, пов'язаних з травмою;
- розвитку вміння акцентувати увагу на світлій стороні речей.

Більшість науковців наголошують на необхідності позитивного підходу та виявлення сильних сторін особистості під час кризового консультування.

А. Айві вважає, що *пошук позитивного* можна вважати специфічною формою основної послідовності вислуховування. Щоб здійснити пошук позитивного, необхідно виявити все позитивне у цій ситуації, використовуючи навички вислуховування.

Ідентифікація позитивного часто дає клієнту почуття безпеки, а це допомагає йому глибше зазирнути в негативні та тривожні сфери його життя. І далі, використовуючи позитивну інтерпретацію, психолог допомагає подивитися на негативну ситуацію позитивніше.

## Пошук позитивного у різних психологічних концепціях (А. Айві)

<i>Метод і його різновид</i>	<i>Сутність методу, послідовність мікротехнік</i>
1. Дослідження ресурсів: Тайлер, психологічне консультування	Виявити ресурси клієнта, які зміцнюються при їх визнанні – «мінімальні зміни» важливі вже на перших стадіях. Виявити ресурси, уважно вислухавши клієнта, потім прояснити їх і провести закріплення всього позитивного.
2. Позитивний погляд: К. Роджерс, Гуманістична психологія	Відобразити позитивний зміст та ідеї у твердженнях клієнта, які з першого погляду здаються негативними. У широкому аспекті використовувати заохочення, переказ, відображення почуттів, для того, щоб підкреслити позитивні напрями. Застосовувати позитивний зв'язок та саморозкриття.
3. Пошук нового сенсу: В. Франкл, психодинамічна та гуманістична теорія	1) Уважно вислухавши, виявити проблеми клієнта. Задавати питання, що зачіпають сенс ситуації, наприклад: «Що це означає для вас?», «Який у цьому сенс?» Відображення сенсу. 2) Виявляти позитивний сенс ситуації через питання та відображення сенсу. 3) Конфронтація типу «З одного боку негативне у цій ситуації у тому, що..., але з іншого боку, позитивне...» Клієнт зазвичай йде від інконгруентності до позитивного погляду ситуацію.
4. Фокусування: Гендлін, гуманістична теорія	1) Ізолювати почуття та емоції клієнта. 2) Запропонувати клієнту висловити вільні асоціації щодо проблемної ситуації. 3) Розуміти переживання клієнта. 4) Знайти позитивні почуття та думки. 5) Повернутися до проблеми, запропонувати відчувати її знову, виходячи з позитивного досвіду. Знайти потрібні слова для похвали.
5. Рефреймінг (переформування): Еріксон, Бендлер, Гріндер, Ланктон	1) Встановити контакт і приєднання до вербальної та невербальної мови клієнта. 2) Ідентифікація небажаного стереотипу, що підлягає зміні, використання репрезентативних систем виділення проблеми. 3) Розділ поведінки і намірів відповідної частини

	<p>особистості.</p> <p>4) Створення нових, позитивних стереотипів поведінки, які б реалізували цей намір, або попросити клієнта згадати позитивні результати цього стереотипу, пошукати внутрішні ресурси. Порівняти баланс позитивного та негативного, ув'язати позитивне з негативним.</p> <p>5) Творча розробка нових варіантів поведінки.</p>
6. Когнітивно-біхевіористська теорія: Бек, Елліс	<p>1) Виявити, де мислення слабо адаптується.</p> <p>2) Відзначити повторювані патерни мислення («автоматичні думки»).</p> <p>3) Використовувати процедури дистанціювання – з боку оцінити думки та почуття, що стосуються ситуації.</p> <p>4) Змінюючи правила, запровадити більш позитивну логіку в ситуацію, змінити світогляд.</p>
7. Резюме	<p>Спочатку клієнта вислуховують, намагаючись зрозуміти його думки та почуття. Потім намагаються знайти позитивні сторони у клієнта або у самій ситуації і пропонують ці міркування клієнту, щоб він став поважати себе та свою здатність впоратися із ситуацією.</p>

Кожна з викладених у таблиці 1 технік – це різновид пошуку позитивного. У будь-якому із зазначених прикладів знайдене позитивне може не переважити негативне. Через це іноді клієнт починає нервувати. Нерідко таке відбувається, якщо йде процес фокусування чи переосмислення, і рідше, коли йде пошук позитивного. В такому випадку потрібно прямо запитати, що позитивного у ситуації. Якщо клієнт виявляє занепокоєння, то необов'язково переконувати його у зворотному – це нормальна реакція. Не намагайтеся вирішити проблему за один раз.

*Пошук позитивного* – це пошук сил і можливостей, який здійснюється як усередині клієнта, так і в його оточенні. Важливо, що пошук позитивного ґрунтується на світогляді клієнта.

Т. Титаренко зазначає, що людина має можливість вчасно надавати допомогу сама собі. На відміну від реабілітації як професійної допомоги людині, що потрапила у кризову життєву ситуацію, самореабілітація спрямована на самостійну роботу людини з собою у складних життєвих обставинах.

*Самореабілітація* – це самопомога у якомога продуктивнішому подоланні внутрішніх і зовнішніх перешкод, виході зі скрутного становища.

Самореабілітація передбачає наявність особистісного контролю. Кожна людина має певні риси, які допомагають особистісному контролю, полегшуючи його, роблячи більш ефективним.

Серед них слід назвати передусім душевне здоров'я, оптимізм,

конструктивне мислення, тобто здатність розв'язувати повсякденні проблеми з мінімальними постстресовими наслідками. Непогано також мати стійкість характеру, уміння сподіватися, віру у власні сили, здатність спрощувати життєві труднощі, не панікувати. Бажаною є і далеко не розповсюджена здатність користуватися власними ресурсами оптимальним чином.

Але наявність всіх цих корисних особистісних характеристик все одно не гарантує, що людина буде тримати ситуацію під контролем. На жаль, трапляються такі обставини, коли життєва колізія стає майже неконтрольованою. Переживання неконтрольованості ситуації обов'язково тягне за собою зниження адаптаційних можливостей.

Якщо ми втрачаємо контроль у якій-небудь ситуації, нам обов'язково потрібно терміново його поновити в іншій ситуації, навіть ніяким чином не пов'язаній з попередньою. Людина завжди хоче контролювати ситуацію, і цей мотив є одним із найголовніших.

*Яким чином можна посилити або послабити контроль ситуації?* Для цього треба навчитися тлумачити події іншим чином, реінтерпретувати їх. Інколи надто сильний контроль є виразом психологічної негнучкості, ригідності, стереотипності, невміння реагувати спонтанно, спираючись на мінливу реальність, активно сприймаючи нові можливості й обмеження. Оптимальний контроль сприяє успіхам у діяльності та знижує почуття безпорадності, що його так важко переживати під час кризи.

*Що таке контроль людини над ситуацією?*

1) контроль над позитивними або негативними подіями. Є люди, які досить вдало впливають на приємні несподіванки, у той час як негативні явища роблять їх зовсім безпорадними. Є й протилежний тип, який добре мобілізується перед неприємностями, залишаючись цілком пасивним, внутрішньо безконтрольним, коли раптово виникають події позитивні.

2) особистісний контроль може бути первинним або вторинним. Коли працює первинний контроль, людина намагається змінити зовнішні обставини для досягнення своїх цілей. Вторинний контроль – це вже спроби змінити не обставини, а себе, щоб адекватніше відповідати вимогам дійсності.

Що відбувається, коли працює передусім *первинний контроль* над негативними або позитивними подіями? Здатність запобігати цим подіям пов'язана з вірою людини у можливість їх контролювати. Тому активізується віра в особисте везіння, у спроможність захищати себе від негативних впливів або посилювати позитивні впливи за допомогою магічних дій. Дуже значущою є й віра у силу свого характеру, у моральну стійкість.

Як підключається *вторинний контроль*? Коли йдеться про вторинний контроль над негативними чи позитивними подіями, головною стає віра в існування персонального зв'язку з вищою силою, Богом, що забезпечить захист від життєвих неприємностей або ще більше сприятиме особистісному везінню.

На що спрямований особистісний контроль?

Слід розрізняти контроль як загальну віру людини у власні можливості



впливати на хід подій і контроль як реальну здатність до контролювання ситуації. Декому важливо передусім відчувати свою спроможність втрутитися, змінити обставини, хоча реально людина поки що нічого не робить, лише потрохи підвищує самооцінку. Для іншого головне – це побачити реальний результат своєї активності, втілення своїх зусиль у життя.

Намагаючись зрозуміти, який саме контроль є характерним для тієї чи тієї людини, важливо зосередитись на прагненні реально вирішити проблему. Таке вирішення може бути дієвим, поведінковим або лише уявленим, когнітивним.

Неабияке значення має *пошук соціальної підтримки*, що значною мірою знижує тривожність.

Людина повинна відчувати, що вона має надійний психологічний тил, щоб сконцентруватися для опору. Важливо також проаналізувати, чи вирішується ситуація радикально, чи є необхідність повернення до неї, як можна оцінити ефективність обраного контролю.

Який саме з цих варіантів суб'єктивного контролю ефективніше впливає на поведінку у критичних життєвих ситуаціях – це питання поки що залишається відкритим. Все залежить від: типу особистості, способу опанування, стадії кризи.

### ***Література:***

#### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с
3. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

#### **Допоміжна:**

1. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

#### **Нормативно-правові акти:**

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
2. Про затвердження переліку професійних захворювань: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.11.2000 № 1662 // Урядовий кур'єр. 2001. № 1 (від 03.01). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1662-2000-п>

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua/>.

## **10. Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в інтернеті**

### **Основна:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2-ге видання доповнене: Посібник. К.: Академвидав, 2010. 568 с. (Альма-матер)
2. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін.] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с. (Бібліотека слідства та дізнання).
3. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с
4. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.

### **Допоміжна:**

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 160 с.
2. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.
3. Барко В. І. Професійний відбір кадрів до органів внутрішніх справ (психологічний аспект): монографія. Київ: Ніка-Центр, 2012. 448 с.
4. Віллінк Д. Стратегія і тактика лідерства / пер. з англ. Л. Пилаєва. Київ: Book Chef, 2021. 368 с.
5. Віллінк Д. Бебін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від морських котиків. Київ: Книголав, 2020. 400 с.
6. Гендерна політика в системі державного управління : підручник / за заг. ред. М. М. Білинської. – Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. - 132 с
7. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.
8. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. з англ. А. Жищинської. Дніпро: Моноліт, 2018. 384 с.
9. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності (слідчого, оперуповноваженого карного розшуку (кримінальної поліції), дільничного офіцера поліції): науковий довідник. Частина 1. Київ: ДНДІ МВС України, 2018. 108 с.
10. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
11. Чалдині Р. Психологія впливу. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 368 с.

**Нормативно-правові акти:**

1. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19>
2. Про затвердження переліку професійних захворювань: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.11.2000 № 1662 // Урядовий кур'єр. 2001. № 1 (від 03.01). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1662-2000-п>
3. Про затвердження Положення про Національну поліцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 877 // Офіційний вісник України. 2015. № 89 (від 17.11.2015). Стор. 34, Ст. 2971. Код акту 79257/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-2015-п>
4. Про організацію добору (конкурсу) та просування по службі поліцейських: наказ МВС України від 25.12.2015 № 1631 // Офіційний вісник України. 2016. № 6 (від 29.01.2016). Стор. 156. Ст. 320. Код акту 80463/2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0049-16>

**Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. <http://www.nbuv.gov.ua/>.