

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**

**Факультет № 6**

**Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїсти**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Управління в правоохоронних органах»**

**обов'язковий компонент освітньої програми  
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**262 «Правоохоронна діяльність»**

**за темою «Керівник і стиль управління в органах Національної  
поліції»**

**Харків 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 20 грудня 2023 р. № 12

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з юридичних дисциплін  
Протокол від 21 грудня 2023 р. № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики  
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

**Розробники:**

1. Старший викладач кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики,  
кандидат юридичних наук Пінчук Юлія Костянтинівна.

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника відділення поліції № 3 Харківського районного  
управління поліції № 1 ГУНП в Харківській області, д.ю.н., с.н.с.

Прокопенко О.Ю.

2. Доцент кафедри адміністративного права та процесу Факультету № 1  
Харківського національного університету внутрішніх справ, к.ю.н., доц.  
Казанчук І.Д.

## **План лекції**

§1. Поняття і сутність стилю управління.

§2. Місце і роль керівника в поліції.

2.1. Функції керівника в процесі управління.

2.2. Культура керівника в поліції.

2.3. Вимоги до керівника в поліції.

2.4. Оцінка особистості й діяльності керівника.

## **Література**

### **Основна:**

1. Адміністративна діяльність органів поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокуренка ; [О. І. Безпалова, О. В. Джафарова, В. А. Троян та ін. ; передм. В. В. Сокуренка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – Харків: ХНУВС, 2017. – 432 с.

2. Адміністративна діяльність поліції у питаннях та відповідях : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. НАПрН України О. М. Бандурки ; [О. І. Безпалова, О.В. Джафарова, С.М. Князєв та ін.; передм. О. М. Бандурки] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. — Харків: ХНУВС, 2017. — 242 с.

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

### *Допоміжна*

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від від

07.12.1984 № 8073-X. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

2. Про заходи щодо попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення: закон України від 22.09.2005 № 2899-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2899-15>

3. Про затвердження Порядку розгляду звернень та організації проведення особистого прийому громадян в органах та підрозділах Національної поліції України: наказ МВС України від 15.11.2017 № 930 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1493-17>

4. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України: наказ МВС України від 19.12.2017 № 1044. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0686-18>

5. Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/580-19>

#### **Інтернет ресурси:**

1. <http://zakon.nau.ua/>
2. <http://portal.rada.gov.ua/>
3. <http://www.kmu.gov.ua/control/>
4. <http://mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>

#### **Вступ**

Успішне функціонування колективу в цілому, як і успішна діяльність кожного члена колективу, вимагають значних зусиль щодо їх організації, визначенню цільової направленості, координації діяльності індивідуумів і груп, створення умов для такої діяльності, тобто потребують управління. Тому одним із важливих аспектів організації праці в колективах є розподіл

працівників на керуючих і керованих. Керівник - головний і організуючий елемент соціальних систем управління.

## **§1. Поняття і сутність стилю управління**

В системі органів та підрозділів Національної поліції та підлеглих їм служб працюють сотні тисяч громадян. Їх щоденну працю, взаємодію між ними, виробничі, економічні і соціальні проблеми, що виникають у процесі оперативно-службової діяльності органів та підрозділів Національної поліції організують і вирішують *керівники* різних ланок.

До *керівного складу в системі Міністерства внутрішніх справ* відносяться керівництво Міністерства, галузевих служб МВС, начальники та їх заступники в обласних, міських та районних управліннях, відділах і відділеннях та їх структурних підрозділах, слідчих апаратах, командири стройових підрозділів (полків, батальйонів, рот і взводів) і всі ті посадові особи, які мають повноваження щодо управління особовим складом на постійній чи тимчасовій основі. Практично в кожному органі та підрозділі Національної поліції функції управління виконує кілька посадових осіб. Хто ті люди, які організують діяльність органів та підрозділів Національної поліції? Яким вимогам вони мають відповідати самі, якого стилю вони повинні дотримуватись в управлінні органами та підрозділами Національної поліції, які функції управління повинні брати на себе особисто?

*Стиль управління* кожного конкретного керівника - це упорядкована сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і стосунків з підлеглими в процесі управління, тобто в розробці, прийнятті рішень, організації їх виконання і контролю оперативно-службової діяльності. В стилі управління відображується власна концепція керівника, його особистість, досвід, кругозір, характер; це його почерк, ділові манери і ділова професійна грамотність. В стилі управління виявляється єдність

професійних, організаційних, ідейно-політичних, моральних та інших якостей керівника.

У теорії та практиці управлінської діяльності керівника визначилися *кілька підходів до типології стилів керівництва*. Залежно від ряду факторів виділяються такі стилі і методи управління: *контактний, дистанційний, делегуючий, проблемний, цілепостановочний*. Керівник *контактного* стилю, на відміну від дистанційного, віддає перевагу безпосередньому спілкуванню з виконавцями. *Делегуючий* стиль передбачає передачу підлеглим частину повноважень начальника, *проблемний* заохочує ініціативу, самостійність мислення підлеглих, ставлячи перед ними проблему в цілому і націлюючи на самостійний пошук її вирішення. Дещо подібний до цього стилю *цілепостановочний* стиль, коли керівник визначає мету, надаючи підлеглим повну свободу в підборі шляхів та методів її досягнення. Ці стилі можуть виступати і як елементи стилю конкретного керівника. Наприклад, одночасно можна притримуватись дистанційного, делегуючого та проблемного стилів. Виділяють також *стилі негативного характеру*: консервативний, бюрократичний, волюнтаристичний, анархічний, догматичний та інші.

Серед більшості вчених та практиків одержав визначення поділ стилів керівництва на три основних: *директивний, демократичний та ліберальний*. Вони відрізняються порядком розподілу обов'язків, методами розробки і виконання рішень, формами контактів керівництва з виконавцями та контролю за їх діяльністю. Від стилю керівника залежить те, що називають “мікрокліматом” у колективі.

*Директивний або авторитарний* стиль управління - це надмірна концентрація влади, централізація її в одних руках. Керівник такого складу особисто вирішує всі питання: як значні, так і дрібні. Авторитарний стиль вимагає дуже високих особистих якостей керівника - бездоганної справедливості, глибокого знання справи, вміння прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень. Там, де керівник авторитарного типу не має

таких якостей або має, але на недостатньому рівні, обов'язково виникають конфлікти і плинність кадрів. Директивний стиль виправдовує себе там, де потрібно діяти рішуче, швидко приймати рішення. Він є єдиною можливістю для особи, яка керує операцією затримання озброєного злочинця, рятуванням людей, в тому числі, під час стихійного лиха, забезпечення охорони громадського порядку під час проведення масових заходів.

*Демократичний* стиль передбачає надання підлеглим самостійності, обговорення проблем у колективі, проведення нарад із заступниками або виконавцями. Це поважне шанобливе ставлення до підлеглих, критика і самокритика, вміння враховувати думку інших, це стиль переконання і пояснень, це врахування можливостей підлеглих і терпиме ставлення до їх неprinципових недоліків.

Керівник-ліберал є протилежністю керівнику-автократу. *Ліберальний стиль* ґрунтується на повній довірі до виконавців, на їх самостійних діях в межах функціональних обов'язків і невтручанні керівника в їх діяльність. Розпорядження керівника ліберального стилю висловлюються у формі прохань ввічливо і шанобливо без належного контролю за їх виконанням. Ліберальний стиль управління не має розмаху, бо це діяльність в межах інструкцій і постанов, очікування вказівок згори, уникнення ініціатив, що виходять за межі встановленої компетенції, це недопущення ризику і діяльності, яка не узгоджена з вищим керівництвом. Керівники-ліберали заграють з підлеглими, потурають їм, не контролюють їх діяльність. При ліберальному стилі недоліки не усуваються, проблеми не вирішуються, а, навпаки, накопичуються, тому, звичайно, прихильники ліберального стилю серед керівників органів та підрозділів Національної поліції довго не затримуються.

У формуванні стилю управління велику роль відіграють стосунки, що складаються між керівником і підлеглими. Стиль управління не є раз і назавжди установленим, він може і повинен змінюватись залежно від умов діяльності системи. В чистому вигляді типи стилю керівництва, як і

темпераменти, практично не зустрічаються. Можна говорити лише про переважання елементів того або іншого стилю. Керівник органу та підрозділу Національної поліції, у залежності від обставин, повинен користуватися або авторитарним, або демократичним стилем, поєднувати їх.

## **§2. Місце і роль керівника в поліції**

Ефективність управлінського процесу, настроїв людей у підрозділі, стосунки між працівниками залежать від багатьох факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей працівників по роботі з персоналом, рівня керівного складу і т. ін. Дійсно, багато в чому робота підрозділу залежить від керівника. Не випадково один із відомих спеціалістів у галузі соціальної психології Г. Сельє писав: «Вибір місця роботи слід починати з вибору керівника».

Керівник – це особа, яка наділена правом прийняття рішень і виступає єдиною начальником у межах наданих йому повноважень.

З виникненням понять «керівник», «керівництво» з'явилась велика кількість їх визначень. Ми не розглядатимемо тут проблему становлення і розвитку цих понять. Варто лише підкреслити, що спільна праця людей, спрямована на досягнення конкретної мети, неможлива без відповідної організації їх діяльності.

У наші дні не може розраховувати на успіх той керівник, який бачить у підлеглих тільки виконавців.

Керівник органу та підрозділу Національної поліції, який хоче працювати якомога ефективніше, повинен навчитися користатися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш придатними для конкретної ситуації, а не використовувати якийсь один стиль управління протягом усієї своєї кар'єри.

Управління є в деякій мірі мистецтвом. Можливо, з цієї причини



дослідники не змогли розробити й обґрунтувати теорію ефективного стилю управління, який би можна було використовувати в самих різних ситуаціях і різними керівниками. Але можливо, якби цей стиль був вироблений, то саме управління втратило б всю свою привабливість, ризикованість, перетворилось би у набір стандартних дій і прийомів. Але всі розглянуті стилі управління допоможуть керівнику навчитися вибирати стиль, відповідний конкретній ситуації. У деяких ситуаціях керівники можуть домогтися ефективності своєї роботи, структуруючи завдання, плануючи й організовуючи задачі і ролі, проявляючи турботу і надаючи підтримку. В інших ситуаціях керівник може вважати більш правильним впливати на підлеглих, а не структурувати умови здійснення їхньої роботи. Згодом ті ж самі керівники змінять стиль через заміну характеру завдання з виникаючими перед підлеглими проблемами, тиском з боку вищого керівництва і багатьма іншими факторами, характерними для організації. Тому ефективні керівники – це ті, хто може поводитися по-різному – у залежності від вимог реальності.

Управління, процес впливу на підлеглих, є засобом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети. Управляти – означає бути здатним змусити весь колектив прагнути до виконання задач, поставлених перед організацією.

Управління як єдиний процес може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника органів та підрозділів Національної поліції. Вони спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей. Управління безпосереднє пов'язане з впливом на підлеглих. Готовність персоналу виконувати накази і розпорядження керівника визначається наступними факторами:

- ступенем розуміння змісту розпорядження;
- сумісністю розпоряджень з індивідуальними потребами й інтересами співробітників;
- інтелектуальними і фізичними здібностями підлеглих;

- особистими взаєминами;
- організаторськими талантами керівника;
- якостями управління;
- мотиваціями.

Одним з елементів управління є обов'язкова наявність загальної мети, на досягнення якої будуть спрямовані спільні зусилля. Особисті цілі окремих індивідів змушують керівника або виконати їх для досягнення загального завдання, або підкорити їх досягненню загальної мети, або вони не повинні заважати досягненню цілей організації. Щоб підкорити мету індивіда цілям групи керівник повинен застосувати всю свою енергію, а іноді і владу.

Діяльність сучасного керівника є багатоплановою. Вона поєднує діяльність по визначенню основних цілей інституту, організації, підрозділу, а також шляхи їх досягнення, стратегії розвитку: це і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій як по відношенню до підлеглих і організації в цілому, так і до вищих органів. Нарешті, діяльність керівника передбачає і певний тип спілкування у стосунках з особами – учасниками управлінських відносин.

Вплив керівника на підлеглих має на меті спонукати їх до певної службової поведінки, що відповідала б як вимогам організації (підрозділу), так і власним уявленням. Відомі два основні способи впливу: прямий (наказ, завдання) і опосередкований, мотивувальний (через стимули).

У першому випадку створюється ситуація, коли невиконання необхідних дій призводить до покарання. Така формула відносин між керівником і підлеглим називається примусом, тобто в цьому випадку цілі керівника безпосередньо не пов'язуються з інтересами виконавця, а іноді можуть і протистояти їм.

У другому випадку створюється ситуація, коли за виконання необхідних дій заохочують, впливають на потреби і мотиви працівника.

Для швидкого й ефективного досягнення мети керівник повинен

координувати роботу і мотивувати персонал для виконання її. Ключ до мотивації персоналу варто шукати так, щоб вибірково використовувати той вид впливу, який відповідає конкретним обставинам і застосовується до конкретного співробітника.

Індивідуальна мотивація вимагає знань характерів, темпераментів, здібностей та інших якостей співробітників. Для мотивації групи існують певні правила і керівнику органу та підрозділів Національної поліції необхідно їх знати.

Вдало створена керівником група (коли розподіл офіційних посад відповідає ролям, які грають люди в житті, а не симпатіям керівників) працює рівно, без зривів, і більшість проблем вирішує без конфліктів, зацікавлена в кінцевих результатах. Натхнена головною ідеєю група домагається поставленої перед нею мети й охоче приймається за нове завдання.

Управління діяльністю груп і колективів здійснюється в формі керівництва і лідерства. Між цими двома формами управління багато різного і подібного. Керівник призначається суб'єктом управління або обирається відповідно до процедури. Він реалізує свої офіційні повноваження на підставі наказу, статуту, іншого правового акту, призначається і звільняється в установленому порядку, завжди включений в ієрархічний ланцюг офіційних, формальних відносин, розпочинаючи з міністерства і закінчуючи підрозділами органів Національної поліції. В цьому ланцюгу він одночасно виступає як керівник відносно підлеглих, і як підлеглий відносно вищих суб'єктів управління.

Реальний вплив керівника на діяльність органу, підрозділу ґрунтується не тільки на його офіційних повноваженнях, але й на особистому авторитетові, тобто має дві складові: формального керівника та неформального лідера. Найоптимальнішим є тип керівника з високим офіційним, професійним та особистим статусом.

У теорії управління відпрацьовано ознаки, за якими проходить

розподіл між керівництвом і лідерством. Вище вже йшлося про те, що будь-яким організаційним структурам властиві два типи відносин між людьми: формальні та неформальні. Відносини першого типу – службові, другого – психологічні, емоційні.

Керівництво в цьому зв'язку прийнято вважати продуктом формальних, або офіційних відносин, а лідерство – це результат неформальних (неофіційних) відносин. Місце і роль керівника заздалегідь обумовлені певними нормативними документами. Лідер з'являється стихійно, у штатному розписі підрозділу такої посади немає.

Керівник колективу призначається ззовні, вищим керівництвом, наділяється відповідними владними повноваженнями, контролює хід діяльності підлеглих. Лідера висувають з-поміж людей, які його оточують, по суті, рівних або, принаймні, близьких йому за службовим становищем. Лідером ніколи не можна стати, якщо оточуючі не сприймуть конкретну особу як лідера. А ось керівником нерідко призначають на пост незалежно від того, чи сприймають підлеглі його таким, чи відповідає він цій ролі, чи ні.

Отже, керівництво – це явище у сфері правових, політичних, економічних, соціальних відносин, а лідерство – явище психологічне.

Лідером прийнято називати людину, котра в групі (підрозділі) виконує провідну роль у визначенні і реалізації напрямків її діяльності, орієнтованої на досягнення групових цілей. Найважливіше завдання лідера полягає в тому, щоб проявляти ініціативу, виховувати і підтримувати в працівниках намагання успішно працювати. В сучасній практиці і теорії управління лідерство визначається однією з основних якостей необхідних керівнику для ефективної діяльності. Нажаль, далеко не всі керівники органів Національної поліції і їх підрозділів володіють такою властивістю як вміння бути лідером. Лідерство являє собою вельми складний вид діяльності, для оволодіння якою потрібні, крім певних природних задатків, ще й набуті в процесі професіонального розвитку і особистого становлення

цілеспрямованість, самовідданість ідеї, самокритичність, орієнтація на людину, широка ерудиція і сучасність як керівника. Талант лідера – якість, яка зустрічається в керівниках порівняно рідко, а між тим органи Національної поліції мають в них гостру потребу. Лідери потрібні завжди і, особливо, вони потрібні в сучасних умовах, коли формуються ринкові умови, здійснюються соціально–економічні перетворення, відбувається реформа політичної системи, коли необхідна реформа і самих органів Національної поліції. Особисті якості більше, чим будь–які інші характеристики впливають на діяльність керівника, способи і методи його роботи. Дійсним лідерам притаманна висока працездатність, рішучість в прийнятті рішень в умовах невизначеності, вміння володіти собою і підтримувати підлеглих, здатність виявляти головні проблеми, талант підбирати потрібних працівників і позбавлятися від «баласту», вміння вести переговори і розв'язувати конфлікти, здатність іти на оправданий ризик і на впровадження нововведень в діяльність організації, бачити потрібні кінцеві результати і досягати їх.

Керівнику поліції, який намагається стати лідером не в силу того, що його призначили начальником, а за визнанням колективу, корисні будуть такі рекомендації:

- вірити в себе, проявляти впевненість, виробити свій стиль управління;
- любити свою роботу і отримувати від неї задоволення;
- сформувати свій характер, приймати власні рішення;
- мати власну гідність;
- демонструвати культуру і освіченість (керівника без таких якостей підлеглі будуть просто зневажати);
- проявляти любов і співчуття до людей, повагу до всіх, з ким приходится спілкуватися;
- бути вимогливим до роботи і до себе, не дозволяти собі такого, що заборонено для підлеглих;

- бути життєрадісним і мати почуття гумору, бути світлою особистістю, справляти приємне враження на оточуючих;
- вміти бути вдячним, замічати успіхи підлеглих і подавати їм надію;
- мати мрію, мету, благородні цілі;
- розвивати почуття здорового смислу і далекоглядності;
- не зупинятись в своєму розвитку, бути на висоті становища, постійно вчитись;
- дотримуватись здорового образу життя, турбуватись про власне здоров'я і здоров'я підлеглих;
- поєднувати лідерські (психологічні) якості з професійною діяльністю.

Проте між керівництвом і лідерством є чимало спільного. Як керівництво, так і лідерство є засобом координації, організації, управління поведінкою людей. Тільки в одному випадку – це управління у сфері формальних, офіційних відносин, а в другому – відносин неформальних, неофіційних. І керівництво, і лідерство є засобами впливу на поведінку інших людей. Але в першому випадку – це вплив на офіційному рівні, в другому – на неофіційному. Як для керівництва, так і для лідерства властивою є певна субординація відносин. Тільки в керівництві вона виступає досить чітко і закріплена посадовими інструкціями, а в лідерстві її присутність менш помітна і виявляється у формі традицій, звичаїв. Спільне в керівництві і лідерстві є основою переходу лідерства в керівництво і навпаки. Прикладів такого роду трансформації в минулому і зараз дуже багато.

Наведені положення про співвідношення особистості керівника й особистості лідера покликані допомогти молодим офіцерам правильно будувати свою кар'єру в системі управлінських відносин.

Як було зазначено вище, місце, становище або статус керівника підрозділу в органах Національної поліції закріплені рядом нормативних

документів. До найважливіших з них належать Закон України «Про Національну поліцію»; Положення про Міністерство внутрішніх справ України; Закон України «Про Державну службу» та ін.

Статус керівника, визначений законодавчими актами та посадовими інструкціями, відбивається в його повноваженнях, обов'язі влади, системі прав і обов'язків, якими він наділений у структурі державних органів, а також у межах своєї організації.

В сучасних умовах, як ніколи, зростає необхідність навчання керівників в поліції і їх структурних підрозділів, що обумовлюється рядом причин: динамічно змінюється законодавство, соціально-економічні і політичні умови суспільного життя, виникають нові види злочинів, змінюється кримінологічна обстановка, розвивається міжнародне співробітництво. Необхідність навчання керівних кадрів викликаються також потребами підвищення кваліфікації, просування по службі, низькою якістю виконання службових обов'язків, зміною функціональних обов'язків, незадовільною роботою, неоперативністю тощо. Нерідко приводом для навчання є матеріали службової оцінки (атестації) працівників, з яких видно, що окремим працівникам, при всій їхній добросовісності, не вистачає знань, умінь, навичок для належного виконання своїх функціональних обов'язків. Особливої уваги потребує навчання кандидатів, котрих вперше призначають на керівні посади. Перехід від ролі виконавця, котрий відповідав тільки за власну поведінку і діяльність, до ролі керівника, виконуючого складні завдання за допомогою інших працівників і разом з ними, буває досить складним. Для здійснення своїх якісно нових і ускладнених функцій молодому керівнику потрібні іншого рівня знання і навички, а також вміння користуватися владними повноваженнями, які він отримує. Керівнику поліції потрібні як універсальні знання, так і вузькопрофесійні знання і досвід, бажано оперативно-розшукової і слідчої діяльності.

В професійній підготовці керівника необхідно забезпечувати знання

тройого виду: по теорії управління, спеціалізації і соціально–психологічним аспектам діяльності.

Сучасними органами Національної поліції важко керувати «вузькому» професіоналу, задовольнятися малими знаннями і досвідом якоїсь окремої посади оперативно–начальницького складу. Доцільно, щоб працівник, зарахований в резерв для призначення на посаду керівного складу, мав можливість проходити практику в різних службах в поліції. Глибока спеціалізація керівника в одних питаннях має поєднуватися з розумінням, знаннями і досвідом роботи інших підрозділів поліції. Керівник повинен мати широку ерудицію, що проявляється по мірі того, як традиційні заходи впливу на підлеглого («робити як я тобі сказав») не досягають цілі, коли постійний і безпосередній контроль за його діяльністю, заснований на примусі, уступає місце менш авторитарному, менш формалізованому управлінню, здійснюваному на основі переконання. Керівник повинен не тільки добре знати конкретний об'єкт, стосовно якого реалізується його компетенція а й чітко уявляти весь комплекс проблеми, яка має бути розв'язана, знати всю систему в цілому та її структуру, функції і міжфункціональні зв'язки, тобто бачити не тільки сучасну ситуацію, а й майбутній розвиток подій і кінцеві результати, передбачити те, що має трапитись в наслідок реалізації його управлінських рішень.

По мірі ускладнення обов'язків керівника поліції і розширення його самостійності зростає необхідність в теоретичних знаннях. Чим вище посада керівника, тим більше вимог до знання методики управління службовою діяльністю і персоналом зокрема. Сучасному керівнику органу Національної поліції потрібні, в першу чергу, достатні знання як загальнонаукових положень, так і спеціалізованих: знання права, соціології, психології, педагогіки, кібернетики, інформатики тощо.

Статус керівника безпосередньо пов'язаний з його роллю в системі управлінських відносин. А роль його – це сукупність функцій,



виконуваних керівником відповідно до статусу, який він займає в державі, в даному інституті.

Важливо підкреслити, що сфера впливу керівника залежить від цілого ряду факторів. До першочергових можна віднести:

- ступінь централізації рішень. Якщо керівник надає широкі повноваження підлеглим, він зможе керувати більшою їх кількістю, оскільки йому не доведеться витрачати час на консультування відносно прийомів та методів роботи;

- характер і ступінь складності діяльності. Коли здійснювана підлеглими діяльність не вимагає прийняття складних рішень, то можна здійснювати керівництво більшою кількістю моделей;

- стан засобів зв'язку. Якщо керівник у будь-який момент може отримати необхідну інформацію про діяльність своїх підлеглих і використовує сучасні засоби для передачі їм того, що він вважає за потрібне, то матиме можливість керувати чисельним персоналом;

- здатність і готовність підлеглих до співпраці. Коли підлеглі володіють професійними навичками, мають почуття відповідальності й зацікавлені у наслідках своєї роботи, їх кількість можна збільшити, коли ж таких якостей бракує, доводиться скорочувати штати;

- особисті якості керівника. Дякуючи їм одні суб'єкти управління функціонують більш ефективно й різнобічно, тоді як інші мають для цього менші можливості.

Місце, яке займає керівник в ієрархії управління, а також ступінь усвідомлення ними можливостей впливати на підпорядковані підрозділи вповні розкриваються в процесі управління. Роль керівника підрозділу виявляється в його здатності реалізувати цілі вищого органу шляхом здійснення покладених на нього функцій. Таким чином, результати управління споконвічно закладені в системі його здійснення і є головною характеристикою керівника.

## **2.1. Функції керівника в процесі управління**

Керівник повинен знати свої функціональні обов'язки, свої права і повноваження в різних сферах службової діяльності: в організації оперативно-розшукової діяльності, в підборі, підготовці, вихованні і розстановці персоналу, створенні необхідних умов для його роботи, розпорядженні матеріальними цінностями і фінансами, прогнозуванні ситуації і плануванні роботи. Керівник повинен знати свою компетенцію щодо вжиття заходів покарання і заохочення, організації службових відряджень, прийому на роботу і звільнення.

Керівник повинен здійснювати свої функції такими методами і засобами, щоб вони були зрозумілими для колективу в цілому і окремих працівників, враховувати те, що інтереси підлеглих не завжди співпадають з намірами керівників, і навпаки.

Функції керівника здійснюються безперервно і циклічно, залежно від обставин і завдань, вони мають охоплювати всі напрямки діяльності органу Національної поліції і окремих його підрозділів. Залежно від завдання, обсягів і часу виконання, функції керівника можуть поділятися на основні і допоміжні, постійні й тимчасові, внутрішні й зовнішні, але серед них немає другорядних.

Кожний день керувати органом Національної поліції – це постійна функція начальника органу, займатись науковою організацією праці – допоміжна, очолювати міжрайонну пошукову групу, організовану наказом вищого керівника – тимчасова, розробити графік чергування, виплатити заробітну плату – внутрішня, функція зв'язку з населенням і засобами масової інформації – зовнішня. За робочий день начальник територіального відділу Національної поліції десятки разів може змінювати види своєї діяльності. Важливо, щоб ці зміни проходили плавно, безболісно для колективу, органічно поєднувались між собою.

Керівники вищих рівнів можуть частину своїх функцій передавати

підлеглим. Не можна передавати ті функції, виконання яких закріплено нормативними актами законодавчого характеру або вищими органами управління. Не можна, наприклад, передавати право процесуального затримання іншим посадовим особам крім тих, кому це право надано законом. Делегуючи окремі повноваження підлеглим, керівник повинен посилити контроль за їх виконанням іншими особами.

Разом з обов'язками слід передавати і відповідні права. Передавати повноваження можна не тільки керівникам нижчого рівня, але й рядовим виконавцям. Це фактично має місце, коли рядові працівники призначаються виконуючими обов'язки старших по службі, очолюють тимчасові структури, створені для виконання певних завдань, коли працівник зараховується до резерву на висунення, проходить стажування за індивідуальним планом, виконує доручення керівника щодо вивчення якоїсь проблеми, перевіряє виконання наказу, керує оперативно-слідчою групою і т. ін. Передача повноважень оформлюється наказом, в якому визначається: кому, в яких обсягах, на який час передаються ті чи інші функції.

Керівник одночасно організує діяльність підлеглої системи на виконання різних завдань: охорону громадського порядку і боротьбу із злочинністю, боротьбу з економічною злочинністю, забезпечення дорожнього руху, профілактику загальної злочинності та індивідуальної профілактики. Залежно від завдань, які стоять перед керівником, визначаються його функції у сфері організації, аналізу, прогнозування, контролю та обліку, підготовки персоналу тощо.

Функції керівника органу Національної поліції можна умовно поділити на: інформаційно-аналітичні, планування, організаційно-адміністративні, координаційні, регуляційні, спеціальні, забезпечення, виховні, методичні, контрольні, громадські (представницькі).

Інформаційно-аналітичні функції являють собою збір, обробку, аналіз і оцінку керівником інформації з метою підвищення ефективності

діяльності, вона містить у собі всі дії по оперуванню інформацією.

Функції планування спираються на інформаційно–аналітичні і також властиві керівникові. Планування обґрунтовує і визначає напрямки діяльності системи управління органів та підрозділів Національної поліції на всіх рівнях ієрархії. Крім того, ці функції визначають цілі, завдання і заходи для їх здійснення.

Організаційно–адміністративні передбачають здійснення таких методів і прийомів управління, які здатні забезпечити найвищу ефективність діяльності органу Національної поліції. Начальник органу спільно з відповідними службами розподіляє обов'язки між підлеглими, координує їх діяльність, здійснює підбір, навчання, розстановку і переміщення персоналу, видає накази і розпорядження, організує виконання поставлених перед системою завдань.

Роботу своїх підлеглих керівник постійно координує: налагоджує зв'язок і фактичну взаємодію між структурними підрозділами, тобто розподіляє діяльність, приводить окремі елементи системи в таке сполучення, яке б дало змогу найбільш ефективно і оперативно досягти поставленої мети.

Під час будь–якої діяльності органів Національної поліції неминуче виникають відхилення, які викликаються, з одного боку, змінами ситуацій, а з іншого – недоліками в діяльності як об'єкту, так і самого суб'єкту управління. У цьому зв'язку необхідні відповідні функції для амортизації негативних явищ. Цю роль і виконують функції регулювання. Керівник спрямовує свою роботу на підтримку динамічної рівноваги діяльності своїх підлеглих і забезпечення їх життєдіяльності. Ці функції сприяють адаптуванню до ситуацій, які постійно змінюються, забезпечують попередження і усунення відхилень від запланованих заходів.

Керівник поліції виконує і спеціальні функції, як найбільш професійно підготовлений працівник, грамотно ставить, роз'яснює шляхи їх виконання, особисто очолює оперативно–розшукові групи по розкриттю

найбільш небезпечних злочинів, навчас підлеглих за принципом «роби, як я». Керівник поліції виконує і специфічні функції по управлінню оперативно–розшуковою діяльністю, займаючись нею особисто.

Функції забезпечення направлені на документаційне, кадрове, інформаційно–аналітичне, матеріально–технічне, фінансове, медичне та інше забезпечення оперативно–службової діяльності.

Виховні функції керівника здійснюються в процесі його повсякденної діяльності. Керівник виховує і особистим прикладом, і навчанням, і контролем, методами переконання і примусу. Керівник постійно повинен мати на увазі виховне значення прийнятих ним управлінських рішень. Виховну функцію бажано здійснювати, враховуючи індивідуальний підхід, з метою позитивного впливу на конкретних працівників, корекції їх поведінки, свідомого відповідального ставлення до виконання покладених на них обов’язків. Ні в якому разі не припустимо керівникові принижувати підлеглих, користуючись своїм положенням, що, нажаль, дуже розповсюджено на практиці.

Методичні функції передбачають розробку найбільш ефективних прийомів і методів підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень.

Контрольні функції направлені на вивчення і перевірку стану керованої системи (об’єкта управління) після реалізації організаційно–адміністративних функцій. Контроль покликаний забезпечувати єдність управлінських рішень та їх реалізацію, тобто весь процес управління. Він є також одним із засобів підвищення ефективності, тому що в результаті контролю виявляються не тільки недоліки, але і позитивний досвід, що надалі знаходить поширення у всій системі.

Керівник поліції виконує значні представницькі функції, бо він є, по суті, громадським діячем, бере участь у різних нарадах і конференціях, у роботі різних виборних органів, підтримує зв’язки з громадськими організаціями, спільно з ними розробляє рішення щодо охорони

громадського порядку, профілактики правопорушень, з різних соціальних питань і тим самим виконує громадські функції.

Усі функції по управлінню системою керівник повинен виконувати своєчасно і комплексно.

Функціональні обов'язки керівника розробляються на певний час, вони змінюються залежно від тих прав і повноважень, які надає вищий суб'єкт управління відповідно до діючого законодавства і нормативних актів МВС України.

Орієнтовно функціональні обов'язки начальника ГУНП України в області можуть бути такими:

Начальник ГУНП в області:

1. Одночасно за посадою є:

- а) начальником поліції області;
- б) головою колегії управління, організує її роботу, втілює у життя її рішення;
- в) керівником оперативної наради з усіх питань діяльності Управління, органів та підрозділів;
- г) начальником цивільної оборони ГУ Національної поліції (забезпечує вирішення питань військово–мобілізаційної роботи);
- д) старшим оперативним начальником для органів, підрозділів, установ, навчальних закладів, підпорядкованих безпосередньо НП, які розташовані на території області, забезпечує їх постійну взаємодію з територіальними органами Національної поліції, делегує свої функції оперативного управління деякими з цих органів, підрозділів, установ своїм заступникам;
- є) першим заступником керівника оперативного штабу під час проведення операції «Сполох», забезпечує діяльність органів Національної поліції під час проведення операції, а також навчань і тренувань;
- ж) заступником голови обласної координаційної ради з питань охорони правопорядку та боротьби зі злочинністю.

2. У разі необхідності делегує своїм заступникам та іншим керівникам частину наданих йому за посадою повноважень.

3. Здійснює на засадах єдиначальності та колегіальності загальне керівництво діяльністю ГУНП і несе персональну відповідальність за успішне вирішення покладених на нього завдань.

4. Організує в ГУНП:

- а) збирання та аналіз інформації про оперативну обстановку;
- б) контроль за виконанням законів, рішень органів державної влади та управління, наказів, вказівок, рішень колегії МВС України;
- в) використання позитивного досвіду роботи органів та підрозділів Національної поліції України, виявлення, вивчення та упровадження досвіду роботи підпорядкованих органів;
- г) реєстрацію та облік вчинених злочинів, а також результатів оперативно-службової діяльності; координує використання у боротьбі зі злочинністю автоматизованого банку даних;
- д) організовує роботу щодо розкриття особливо тяжких злочинів та розшуку небезпечних озброєних злочинців.

5. Організовує матеріально-ресурсне забезпечення органів, підрозділів та установ Національної поліції прав, для чого:

- а) забезпечує планування і фінансування, ефективне використання коштів та матеріальних засобів, які виділяються на утримання органів Національної поліції, додержання режиму економії;
- б) затверджує кошториси на капітальний ремонт і технічні (технологічні) проекти на будівництво підприємств, будинків та споруд;
- в) дозволяє придбання і утримання органами Національної поліції техніки та майна, переводить підпорядковані підприємства та організації з однієї групи за оплатою праці до іншої у зв'язку зі зміною обсягів виробництва, відносить заново створені підприємства до таких груп;
- г) забезпечує необхідні умови праці та побуту особового складу і членів сімей працівників органів та підрозділів Національної поліції;

д) дозволяє видачу одноразової допомоги та приймає особисто рішення про матеріальну допомогу працівникам органів Національної поліції;

6. Організує і контролює роботу з персоналом:

а) призначає на посади і звільняє з них працівників органів, підрозділів та установ відповідно до встановленої номенклатури посад;

б) присвоює чергові спеціальні звання начальницького складу до підполковника поліції включно;

в) звільняє з поліції осіб начальницького складу до підполковника поліції, а через хворобу зі зняттям з військового обліку – до полковника поліції включно;

г) керує групами професійної підготовки начальників служб управління і начальників відділів поліції та відділень поліції;

д) у встановленому порядку, керуючись типовими штатами, створює, затверджує штати, реорганізує і скасовує підрозділи, затверджує штати підрозділів (за винятком апарату управління державної служби охорони), змінює категорію працівників у межах встановленого фонду заробітної плати і загальних лімітів чисельності для територіальних органів Національної поліції, відділів поліції.

7. Здійснює адміністративно–розпорядчу діяльність, у тому числі:

а) здійснює дисциплінарну практику в повному обсязі наданих йому Дисциплінарним статутом органів Національної поліції повноважень, заохочує громадян за активну роботу з охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю;

б) видає у межах своєї компетенції, на основі і у виконання законів та інших нормативних актів, накази та інструкції (в тому числі, спільні з керівниками інших відомств) і дає вказівки, обов'язкові для виконання безпосередньо підпорядкованими органами, підрозділами, підприємствами та установами.

Орієнтовно функціональні обов'язки начальника відділу НП в місті,



районі можуть бути такими.

Начальник відділу:

1) керує діяльністю відділу Національної поліції (далі – відділу) та забезпечує виконання поставлених перед відділом завдань; є начальником органу дізнання, старшим оперативним начальником для всіх (за винятком вищих) органів і підрозділів Національної поліції, які розташовані на території міста (району);

2) безпосередньо керує штабом (групою аналізу та інформації), черговою частиною, підрозділами дізнання, фінансовою та господарською діяльністю, канцелярією, оперативним зв'язком, відділеннями поліції (за їх наявності);

3) забезпечує негайне реагування на повідомлення про порушення громадського порядку, злочини, стихійні лиха, масові безладдя та інші надзвичайні пригоди;

4) організує роботу служб та підрозділів відділу щодо своєчасного попередження, припинення і розкриття злочинів, розшуку злочинців та осіб, які пропали без вісти; особисто здійснює контроль та бере участь в організації розкриття тяжких злочинів;

5) організовує у встановленому порядку взаємодію відділу з іншими органами Національної поліції, у тому числі на транспорті, з установами виконання покарань, іншими державними органами у питаннях охорони громадського порядку і боротьби зі злочинністю;

6) забезпечує своєчасне надання інформації з питань боротьби зі злочинністю до інстанцій; вносить пропозиції щодо вдосконалення правоохоронної діяльності до місцевих органів представницької та виконавчої влади;

7) керує роботою оперативної наради, забезпечує розробку піврічних та оперативних планів відділу, квартальних планів роботи служб відділу, особисто контролює хід їх виконання;

8) заслуховує звіти керівників відділів поліції, які дислокуються на

території району, дає їм обов'язкові до виконання вказівки, які стосуються координації дій у питаннях боротьби зі злочинністю і охорони громадського порядку;

9) організує взаємодію між працівниками карного розшуку, державної служби безпеки, дільничними офіцерами поліції, іншими службами і підрозділами у вирішенні кримінально–процесуальних, адміністративно–правових і оперативно–розшукових завдань;

10) здійснює контроль за роботою підлеглих з джерелами оперативної інформації, особисто бере участь в їх підборі та придбанні, заведенні та реалізації оперативних обліків;

11) організує надання практичної допомоги підрозділам поліції, які дислокуються на території району, у питаннях охорони громадського порядку та боротьби зі злочинністю;

12) забезпечує процесуальну самостійність слідчого підрозділу відділу на базі норм кримінально–процесуального права;

13) спільно з керівником слідчого підрозділу здійснює контроль за додержанням строків слідства і утримання заарештованих осіб під вартою, вживає заходів щодо недопущення порушень цих строків;

14) організує та контролює роботу дізнання у кримінальних провадженнях і протокольній формі досудової підготовки матеріалів; особисто затверджує процесуальні документи дізнання;

15) здійснює контроль за додержанням підлеглими обліково–реєстраційної дисципліни, дотриманням законності;

16) забезпечує контроль за порядком затримання і доставлення громадян у відділ; затверджує протоколи затримання на підставі вимог Кримінального процесуального кодексу України;

17) особисто виїжджає на місця вчинення тяжких злочинів і організує роботу з розшуку злочинців по «гарячих слідах»;

18) розглядає підвідомчі поліції, згідно зі ст. 222 Кодексу України про адміністративні правопорушення, справи про адміністративні

порушення та накладає у встановленому порядку адміністративні стягнення;

19) організує та особисто проводить серед населення роботу щодо роз'яснення чинного законодавства, інформує про заходи, яких вживають органи Національної поліції для зміцнення правопорядку і боротьби зі злочинністю; забезпечує взаємодію із засобами масової інформації;

20) організовує роботу щодо формування та використання автоматизованого банку даних, здійснює контроль за якістю і об'єктивністю надання державних статистичних звітів;

21) у встановлений час здійснює прийом громадян, веде журнал особистого прийому, контролює проведення прийому громадян керівним складом відділу;

22) відповідає за стан професійної підготовки і виховної роботи з особовим складом, керує роботою з підбору, розстановки, виховання та навчання персоналу, особисто бере в ній участь; здійснює атестування рядового та начальницького складу відділу;

23) здійснює призначення, переміщення та звільнення підпорядкованих працівників;

24) здійснює контроль за додержанням законності працівниками відділу під час виконання службових обов'язків, організує проведення службових розслідувань щодо фактів порушення законності;

25) заохочує працівників відділу, у встановленому порядку вносить подання до інстанцій про нагородження працівників, які особливо відзначилися; в межах своєї компетенції притягує працівників відділу до дисциплінарної відповідальності;

27) затверджує графік відпусток працівників і контролює його виконання;

28) представляє відділ Національної поліції в органах влади та місцевого самоврядування, і в інших структурах представницької та виконавчої влади.

Відповідно до функціональних обов'язків та з урахуванням оперативної обстановки на території обслуговування, керівник організовує свою роботу на день, тиждень, місяць.

## 2.2. Культура керівника в поліції

Весь процес управління в поліції має відбуватися в рамках певних вимог *професійної етики*, тобто писаних та неписаних правил поведінки службової особи.

В широкому плані до культури управління можна віднести, поряд із додержанням службової етики, *якість оформлення управлінських рішень*. Стислі, чіткі формулювання наказу, плану, їх недвозначність, якість свідчать про високий рівень управлінської культури. Але лише професійна майстерність та вміння формулювати свої думки ще не роблять керівника культурним. Навіть, якщо він людина ерудована, яка має широкий кругозір та коло інтересів, основним показником рівня культурності лишається згадане вище вміння спілкуватися з підлеглими, створювати навколо себе ситуацію доброзичливості і, одночасно, вимогливості. Вихованість, ввічливість, тактовність свідчать про справжню культуру людини.

Керівник повинен бути взірцем додержання *етики та етикету*. Управлінська етика - невід'ємний елемент науково-професійної компетенції керівника органів та підрозділів Національної поліції. Акуратність, елегантність, вміння гідно поводитися за будь-яких обставин не повинні бути винятком у щоденній роботі керівника органів та підрозділів Національної поліції. Від культури в роботі керівника, етичності поведінки залежить його авторитет, більше того, зв'язок з населенням, громадськістю, і, зрештою, успіх всієї діяльності.

Чи не найголовнішим завданням керівника органів та підрозділів Національної поліції є вимога *зібрати як найбільше інформації, оцінити її, і на основі цього зробити висновки для прийняття управлінських рішень*.

Шляхи отримання інформації можуть бути різними: від специфічних, притаманних тільки оперативним підрозділам, до засобів масової інформації. Одержану інформацію керівник має використовувати комплексно, перевіряючи одну через іншу, відбирати основне, найголовніше для роботи. Отриману інформацію керівник має розсортувати, адресувати її за призначенням, не поширювати інформацію серед тих, хто її не потребує, не зловживати нею і пам'ятати, що інформація, яку отримав керівник, потрібна, щоб управляти системою, виконувати функціональні обов'язки і тільки. *Інформаційна культура* є визначальною характерною рисою професійних якостей керівника. Вона передбачає вміння одержати більше інформації, оцінити не тільки відкрити, а й зворотню сторону інформації, оцінити не тільки текст, а й контекст, здатність розрізнити правду від неправди, використовувати інформацію тільки за призначенням.

Досвідчений керівник завжди буде піклуватись про створення в колективі нормальних службових відносин, пам'ятаючи, що це перш за все стосунки між людьми, які разом працюють. Вони можуть бути *вертикальними, горизонтальними і відносинами між групами співробітників.*

*Вертикальні* стосунки встановлюються між працівниками, що знаходяться на різних щаблях службових сходів, це відносини між підлеглими і начальниками. Вертикальні стосунки регулюються статутами, інструкціями та наказами. Ділові стосунки в колективі повинні визначитися взаємною ввічливістю, доброзичливістю, відвертістю. Роздратованість начальників, нетерпимість до помилок підлеглих, некоректність начальника, несприйняття навіть найменших зауважень, нездатність визнати і виправити свої помилки ніколи не дають бажаних наслідків у роботі. Необхідною умовою виконання професійного обов'язку керівника є об'єктивне і доброзичливе ставлення до особистих поглядів, службових сподівань-претензій, професійної думки підлеглих. Вертикальні

стосунки базуються перш за все на авторитеті влади.

*Горизонтальні зв'язки* - це такі неформальні відносини, що складаються в колективі серед рівних, незалежних між собою в адміністративному відношенні працівників. Часто, саме такі зв'язки визначають моральний клімат у колективі, який впливає на якість і продуктивність праці в цілому. Здорові відносини між колегами, товаришами по роботі створюють благодатний ґрунт для взаємодопомоги і співпраці. Горизонтальні зв'язки базуються на владі авторитету.

*Відносини між групами* - це такі стосунки між працівниками, які мають загальні інтереси, очолюються неформальними лідерами, мислять по-своєму, корпоративно, протиставляючи себе іншим групам. Групи можуть організуватись за ознаками земляцтва, національності, спільного навчання у вузі, спільних ідеалів у спорті чи в культурі, політичної прихильності, симпатій і підтримки того чи іншого керівника, незадоволеності службовим становищем. Міжгрупові відносини можуть суттєво впливати на загальний настрій у колективі, на його єдність і згуртованість, можуть сприяти антагонізму або об'єднанню. Гармонійне поєднання вертикальних, горизонтальних стосунків і відносин між групами створить ту культуру спілкування, від якої залежать успіхи всього колективу і окремих працівників, своєчасність і чіткість виконання службових обов'язків.

Керівник повинен стежити за дотриманням культури праці в колективі. Люди не повинні годинами чекати прийому під дверима службових кабінетів. Неохайні службові приміщення, розкидані папери на столі, кабінети, завалені речовими доказами, відсутність довідок про час прийому і розпорядок дня, гучний сміх у присутності особи,. Начальник не може собі дозволяти те, що він забороняє іншим. Керівник органів та підрозділів Національної поліції зобов'язаний бути юридично грамотним у різних галузях права, слідкувати за новинками літератури та мистецтва.

### 2.3. Вимоги до керівників в поліції

Вимоги до керівників в поліції є традиційно високими, незалежно від того, скількома підлеглими він здійснює управління: десятками, сотнями, тисячами чи десятками тисяч людей, як це має місце в ГУНП у великих областях та містах і галузевих службах.

Кожен керівник поліції - це особистість зі своїм характером, своїм баченням проблеми, досвідом і знаннями. Але це не виключає необхідність для кожного керівника відповідати певним загальним вимогам. Насамперед, це компетентність в охороні правопорядку та боротьбі зі злочинністю, глибоке розуміння особливостей поставлених завдань, вірність присязі, ідейна загартованість та патріотизм.

Керувати - це значить примусити вірити в необхідність того, що належить зробити. Досягнення подібного ефекту управління - одне з найважливіших завдань керівника. *До майстерності управління*, крім правової, політичної, філософської та економічної підготовки керівника, мають пряме відношення знання фізіології та психології, соціології та медицини, етики й педагогіки, ораторської майстерності й сценічної режисури. В таких керівників добре розвинуте вміння спілкуватись і позитивно впливати на колег і підлеглих, орієнтуватись на деталі розвитку ситуації, поєднувати у своїй діяльності слово і діло. Вони знають, чого хочуть, і роблять те, про що говорять, їм через це і більше довіряють.

Керівник повинен мати в постійному користуванні законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність поліції у найважливіших питаннях. Керівник поліції повинен постійно керуватись наказами МВС України, які встановлюють порядок прийому, реєстрації, обліку і розгляду в органах, підрозділах та установах Національної поліції заяв, повідомлень та іншої інформації про злочини і пригоди; визначають заходи щодо подальшого вдосконалення діяльності оперативної служби; регламентують організацію оперативно-розшукової діяльності поліції; передбачають

заходи щодо підвищення рівня загальної та професійної культури, службової етики працівників поліції та ролі керівників в організації виховної роботи; іншими законодавчими та нормативними актами на його розсуд.

Для керівника необхідні такі *високі моральні якості*, як особиста дисциплінованість та законослухняність, культура, чесність, людяність, доступність.

Нарешті, начальник поліції або структурного підрозділу повинен мати *добре здоров'я*, оскільки найбільші в колективі психологічні та фізичні навантаження лягають на нього. Керівник повинен не жаліти себе, але співчувати іншим.

*Важливе значення для керівника мають ініціативність, вміння і бажання знайти нове, самокритичність, здатність відстоювати свою думку та інтереси колективу.* Керівник не повинен боятись вищого начальства, тремтіти перед ним. Якщо начальник скаржиться, що йому немає з ким працювати, що підлеглі ні до чого не придатні, то він не на своєму місці.

*Керівник - приклад для колективу.* Він повинен виховувати кожним своїм кроком, кожним словом. Багато залежить від того, як він спілкується з підлеглими: треба вміти і руку подати, і запросити сісти, уважно вислухати, з повагою поставитися до думки підлеглих, навіть коли керівник вважає її хибною. Помилкою було б обмежувати спілкування з підлеглими тільки службовими справами. Керівник повинен цікавитися їх життям, турботами, дітьми, здоров'ям, побутовими умовами, торкатися інших тем, які становлять інтерес для співрозмовника, коли це доречно.

Керівник не може бути ординарним, пересічним, він повинен бути оригінальним, самобутнім, притягувати цим до себе людей.

Нарешті, керівник мусить *мати мужність запитати*, якщо він чогось не знає. Це можна зробити і з тактичних міркувань, щоб збудити цікавість та ініціативу співрозмовника або аудиторії.

Досить часті випадки, коли молодий керівник вважає, що його



авторитет визначається якимись *зовнішніми показними атрибутами*: в якому кабінеті сидить, в якому автомобілі їздить, в якому районі отримав квартиру, в якому санаторії відпочиває і т.ін. не розуміючи, що головне для його авторитету - це ставлення до обов'язків і повага до людей.

Керівник *зобов'язаний постійно працювати над собою*, знати більше, ніж його підлеглі, вивчати інформацію, бути знавцем нормативних актів, орієнтуватися не тільки в службовій, а і в інших сферах діяльності - у фінансах, питаннях матеріально-технічного забезпечення, знати технологію вирішення питань у цих сферах, наприклад, з ким і як погоджується питання будівництва об'єкту, порядок обчислення і сплати податків тощо. Він повинен йти весь час на підйом, тому що зупинившись у своєму розвитку, він просто себе зживе. Цим вимогам повинні відповідати і особи, які зараховані в резерв на висунення по службі.

Перспективи розвитку органів поліції вимагають формування *нової генерації керівників*, які відповідали б сучасним вимогам управління. Якщо керівників старшого покоління можна охарактеризувати як керівників виконавчого типу, то нині потрібні керівники ініціативного, реформаторського типу. Мислення, свідомість і стиль діяльності керівників органів внутрішніх справ повинні бути сучасними, відповідати реальним змінам в соціально-економічному та політичному житті країни.

Керівник нової генерації повинен бути професіоналом з високим рівнем управлінської майстерності, з фундаментальними знаннями правознавства, економіки, психології, зі здатністю своєчасно реагувати на внутрішні зміни середовища діяльності, який використовує передові прийоми і методи управління і не тільки знає, що робить, але здатний і показати, як це потрібно зробити.

## **2.4. Оцінка особистості й діяльності керівника в поліції**

Керівник постійно оцінюється колективом, а ще більше – вищими

посадовими особами, його начальниками. Така оцінка дається як тому, хто вже здійснює управління, так і претенденту на керівну посаду. Документально вона оформлюється як службова атестація, що може бути черговою або позачерговою, службова характеристика, наказ і акт інспекторської перевірки.

*Оцінка керівника* – це справа досить суб'єктивна. Методичних розробок об'єктивної оцінки діяльності керівника немає. Мали місце спроби оцінок шляхом тестування на ЕОМ, розробки узагальненої моделі керівника, використовувався соціометричний метод (вибори керівника, опитування колективів).

*Взагалі методи оцінки керівників можна розділити на три групи:*

1) методи якісної оцінки (описовий метод), пов'язані з вивченням біографічних даних, усних і письмових характеристик, найбільш важливих досягнень і недоліків у роботі;

2) методи кількісних показників, коли в основі оцінки лежить тільки статистика – відсоток розкриття злочинів, показники, що характеризують якість слідства і продуктивність праці слідчих, стан злочинності тощо. Це – оцінка за балами, графіками, коефіцієнтами;

3) комбіновані методи, які полягають у використанні обох згаданих методів одночасно. Це сумарні оцінки, результати тестування і опитування, анкетування.

Однак кожний метод має свої переваги і недоліки. При цьому має значення також і те, хто проводить оцінку, в якій установі це робиться, яка програма оцінки і який порядок її використання. В усіх випадках оцінка доводиться до керівника, чия діяльність оцінювалася. Він обов'язково підпис знайомиться з наказом, атестацією, характеристикою. Оцінка може розглядатися вищим керівником особисто чи за участю оцінюваного, а також на оперативній нараді, на засіданні колегії або атестаційної комісії. Існують й інші форми її розгляду.

До речі, одна з важливих якостей керівника – це його власне вміння

оцінювати підлеглих, вміння скласти атестацію, виразно й об'єктивно характеризувати підлеглого.

Крім загальної службової оцінки, даються спеціальні оцінки – медичні, оперативні та інші.

Обов'язок концентрувати оціночні матеріали покладено на кадрові апарати, які збирають та розміщують ці матеріали у спеціальних розділах особових справ керівників.

Особистість керівника можна представити у вигляді трьох груп характеристик: біографічні дані, здібності і риси особистості.

*До біографічних даних відносяться:*

1. Вік керівника. Проблема вікової межі для управлінських працівників високого рангу, а також питання вікового оптимуму для інших керівників у тих чи інших видах професійної діяльності існує досить давно. Вік – це багато в чому досвід; не тільки природна, а й соціальна характеристика людини, у тому числі й керівника.

Проте не слід думати, що тільки зрілий вік (а значить, і досвід) надає право його власнику розраховувати на високу посаду. Таким чином, вік керівника не може бути ні перевагою, ні перешкодою для того, щоб ефективно керувати. Залежність між віком і ефективністю управління так і залишається не визначеною.

2. Стать керівника. Дана характеристика привертає останнім часом усе більше уваги з боку дослідників, що намагаються пояснити розходження між чоловічою і жіночою поведінкою у ролі керівника. Особливий інтерес і безліч публікацій у різних виданнях присвячені моделі жіночої поведінки. Це пояснюється тим, що у житті сучасного суспільства важко знайти галузь, у якій жінка не грала б важливої, якщо не головної ролі. Жінки займають посади президента, прем'єр-міністра, керівника великої політичної партії, дипломата, бізнесмена і навіть міністра оборони.

Але дослідники відзначають, що в окремих видах діяльності, що вимагають від людей, які беруть у них участь, значної мовної активності,

жінки в присутності чоловіків поведуться боязко. Тому жінки рідше стають лідерами і виявляють менше бажання домагатися цієї ролі, чим чоловіки. Це пояснюється тим, що чоловіки мають більшу компетентність у вирішенні групових завдань, а також їхнім прагненням мати перевагу в групі. Особливе значення має наявність певного стандарту поведінки, прийнятої в суспільстві. Від виконавця чоловічої ролі очікують і відповідної поведінки. А жінкам, для того, щоб до них ставилися, як до гідних керівників, доводиться доказувати свої здібності і властиві їм ділові якості.

Дослідники також визначили ще одне істотне розходження між чоловіками і жінками–менеджерами, а саме, великий інтерес жінок до відносин між людьми. Жінки перевершують чоловіків у демократичності управління і в ступені орієнтації на людські відносини.

Стилі управління чоловіка і жінки різняться.

Основою управління через взаємодію служить залучення до діяльності. Щоб полегшити таке залучення, керівники використовують спеціальні прийоми – діалоговий стиль, «сигнали, що запрошують» до спілкування. Завдяки практиці участі працівників, вони більш активно підтримують прийняті рішення, зменшується небезпека несподіваної появи опозиції, активізується взаємозамінність.

Серйозні відмінності виявляються в оцінках, що дають чоловіки і жінки своїй керівній ролі. Чоловіки розглядають свою діяльність через серію угод з підлеглими: видачу винагороди за вдало виконану роботу чи застосування покарання за неадекватне виконання завдання. Чоловіки частіше жінок використовують владу, яку їм надає положення або формальний авторитет. В основі стилю управління жінок лежить перетворення інтересів підлеглих у загальні цілі робочого колективу. Вони приписують свою владу в більшій мірі таким особистісним характеристикам, як підвищена інтуїція, вміння встановлювати особистісні контакти, працездатність, ніж офіційному положенню. Психологічно жінка

більше схильна займатися щоденним доказом свого «права на лідерство» порівняно з чоловіком. Жінки докладають спеціальних зусиль до того, щоб створити відповідну атмосферу в організації. Чоловіки—керівники спрямовані на перебудову сфери правил і норм; жінки—керівники спрямовані на перебудову сфери відносин.

Що стосується особливостей характеру, які допомагають керувати, сприяють успіху в управлінні, то, якщо в чоловіків лідируюче положення займає вміння приймати нетривіальні рішення, у жінок – здатність до комунікації. Для чоловіків характерні якості, до становлення яких вони приклали власні зусилля, для жінок – ті, які «закладені природою», родиною, вихованням, життям, що мають цінність самі по собі безвідносно до конкретної справи, якою вони займаються. Чоловіки реальніше оцінюють свої можливості і діють відповідно до них. Напевне, з цієї причини їхній успіх здебільшого передбачуваний, але це ж, як не дивно, виступає і серйозним обмежником, оскільки їхні особисті можливості безмежні.

3. Соціально—економічний статус і освіта. Дані характеристики дуже важливі для керівника. Ефективний керівник повинен мати різноманітні знання в галузі управління і бізнесу, спеціальних наук, пов'язаних з правоохоронною діяльністю, іноземними мовами. В даний час керівники прагнуть опановувати не тільки спеціальними знаннями, але й економічними, технічними, юридичними. У нашій країні підвищилася необхідність у керівниках, які володіють іноземними мовами. Цьому сприяло співробітництво багатьох органів та підрозділів Національної поліції з аналогічними іноземними організаціями. І керівник, як обличчя організації, повинен досконало володіти хоча б загальноприйнятою англійською мовою. Підвищився інтерес у керівників і до психологічних питань управління. Багато хто з них проходить навчання і стажування за кордоном.

Наступною складовою особистості керівника є здібності. Всі

здібності можна розділити на загальні (до них відносяться інтелект) і специфічні (знання, уміння і т. ін.). Найбільш впливають на ефективність управління загальні здібності, тобто інтелект. Ще в 60–і роки XX ст. американський індустріальний психолог Е. Гізелі, обстежуючи групи менеджерів, прийшов до висновку, що відношення між інтелектом і ефективністю управління носить криволінійний характер. Це значить, що найбільш ефективними виявляються менеджери не з дуже високими чи низькими показниками інтелекту, а ті, що мають середній рівень. Але всі ці дані не є стандартом для інтелектуального потенціалу. Якийсь конкретний ефективний керівник може мати досить низькі результати по тестуванню інтелекту.

Більш пізні дослідження показали, що на взаємозв'язок між інтелектом і ефективністю роботи впливають і інші фактори. До них відносяться: мотивація і досвід керівника, а також його відносини з вищестоящим керівництвом і підлеглими. Недостатня мотивація і досвід керівника, слабка підтримка його з боку підлеглих і напружені відносини з вищестоящим керівництвом мають, як наслідок, зниження впливу інтелекту керівника на ефективність його діяльності. До специфічних здібностей особистості можна віднести спеціальні уміння, знання, компетентність, інформованість. Не варто особливо доказувати і наводити приклади конкретних особистостей, щоб показати, наскільки важливі для успішного виконання управлінської діяльності ці здібності.

Наступна характеристика керівника – риси особистості. До числа рис особистості, що згадуються найбільш часто в різних дослідженнях, відносяться: домінантність, впевненість у собі, емоційна урівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення поставленої мети, заповзятливість, відповідальність, надійність у виконанні завдання, незалежність, товариськість.

Розглянемо кожну з цих характеристик окремо.

Домінантність або здатність впливати на людей. Керівнику

необхідно обов'язково володіти даною характеристикою, тому що важко представити, як можна ефективно керувати людьми, не впливаючи на них. Вплив на людей повинен застосовуватися не тільки на посадових повноваженнях, але й психолого–педагогічних особливостях спілкування керівника з підлеглими. Вплив повинен мати основою справедливий підхід керівника до підлеглого.

Впевненість у собі. Вплив цієї характеристики безпосередньо відображається на підлеглих, які у випадку впевненості керівника відчують спокій, підтримку, захист, надійність, впевненість у завтрашньому дні. Таким чином, певний психологічний комфорт забезпечує і підвищує мотивацію до виконання завдання. Невпевнений у собі керівник не може викликати довіру і повагу до себе як з боку підлеглих, так і з боку керівників рівного чи більш високого рангу.

Емоційна урівноваженість і стресостійкість. Емоційна урівноваженість повинна проявлятися в контролі з боку керівника за своїми емоційними проявами. Відносини між менеджером і підлеглими повинні бути рівними, діловими і не залежати від особистої симпатії і власного настрою. Емоційна урівноваженість позначається на емоційному стані підлеглих. Негативний сплеск емоцій у керівника може понизити почуття впевненості у підлеглих, наслідком цього буде зниження їхньої ділової активності. Працівники будуть вимушені боротися з власними почуттями, а не з робочими проблемами. Емоційна неврівноваженість може підривати імідж керівника в очах ділових партнерів. Але постійне придушення негативних емоційних реакцій, стримування їх здатні обернутися неприємними для особистості наслідками – неврозами і психосоматичними захворюваннями, наприклад, гіпертонічною хворобою або виразковою хворобою шлунка. Тому керівник повинен звернути особливу увагу на засоби емоційної розрядки. Зняття напруги може відбуватися під час занять фізичними вправами, спілкування з друзями і близькими людьми, захоплення всілякими хобі. В Японії для емоційної

розрядки розбивають манекени, що зображують вищестоящих керівників. Тому в останні роки фахівці всі частіше говорять про необхідність раціональної організації менеджерської праці, відведення достатнього часу для емоційної розрядки керівників.

Креативність чи здатність до творчого рішення задач. Запорукою ефективного управління є те, чи здатний керівник бачити елементи новизни і творчості в діяльності своїх підлеглих, а також підтримувати їхні починання.

Прагнення до досягнення мети і заповзятливість – найважливіші риси сучасного керівника. У тісному зв'язку з ними знаходиться схильність особистості до ризику. Керівник не повинен зупинятися на половині справи, повинен бути здатний ризикувати і прораховувати свій ризик. Гарний керівник займається своєю справою не стільки заради грошей (вони є для нього показником успіху, а не засобом збагачення), а, скільки через постійну необхідність концентрації всіх розумових здібностей для рішення нескінченної кількості різноманітних проблем. Справа для гарного керівника є необхідним стимулом і життєво важливою дозою адреналіну.

Відповідальність і надійність у виконанні завдань. Дефіцит цих людських якостей ми постійно відчуваємо в повсякденному житті. Керівник повинен віддавати перевагу ситуаціям, у яких необхідно нести персональну відповідальність за прийняте рішення. Керівник повинен бути відповідальною і надійною людиною, тому що він являє приклад і уособлення ідеальної особистості у своїх підлеглих.

Незалежність. Дана характеристика, безсумнівно, є важливою особистісною рисою керівника, що забезпечує йому успішність дій у різних сферах життя органу Національної поліції. Які би поради не приймав керівник від оточуючих людей, кінцеве рішення він приймає завжди сам. Чим самостійніше поводить себе керівник, тим більше проявляється його незалежність. Але це не виключає необхідності



прислухатися до думки колег або підлеглих. Головне, щоб керівник мав свою точку зору на виникаючі проблеми, своє професійне і людське обличчя, а також підтримував цю властивість у підлеглих. Але надмірна незалежність керівника може перерости в самодурство і волюнтаризм. Незалежність, реалізована таким чином, сприяє зниженню ефективності менеджменту.

Товариськість. За результатами наукових досліджень більше трьох чвертей свого робочого часу керівник витрачає на спілкування. Тому комунікаційні здібності в керівника повинні бути досить високими. Багато ділових зв'язків, управління підлеглими починається зі спілкування.

В останні роки завдяки проведеним за кордоном опитуванням менеджерів вдалося виявити ряд характеристик, якими необхідно володіти для успішного ведення справ в організації. Для прикладу можна порівняти якості керівників, що найбільше цінуються у Фінляндії і Японії. Мистецтво менеджменту досягло в цих країнах високого рівня. Ці дані потрібно врахувати нашим керівникам, що починають впроваджувати отримані теоретичні основи в практику управлінської діяльності.

Якості, які повинен мати президент промислової японської компанії: енергійність, ініціативність і рішучість, у тому числі в умовах ризику; довгострокове передбачення і гнучкість; широта поглядів, глобальний підхід; завзята робота і безперервне навчання; неупередженість, безкорисливість, лояльність; здатність цілком використовувати можливості співробітників за допомогою правильного розміщення і справедливих санкцій; особиста привабливість; готовність вислухувати думку інших; здатність створювати колектив і гармонічну атмосферу в ньому; вміння чітко формувати цілі і установки; здоров'я.

Фактори успішної діяльності фінських менеджерів: вміння отримати результати і бажання багато працювати для їхнього досягнення; бажання і здатність нести відповідальність за доручене завдання і приймати ризиковані рішення; готовність починати процеси змін у керуванні або

використовувати їх в інтересах організації; готовність використовувати відкритий спосіб управління, що вітає співробітництво; мистецтво приймати швидкі рішення; здатність зосереджуватися на сьогоденні і майбутньому; здатність бачити зміни, що відбуваються як усередині організації, так і поза нею і використовувати їх; готовність до близьких соціальних взаємин; готовність до загального управління; творчий підхід; постійне удосконалювання і гарна загальна психологічна і фізична форми; вміння правильно використовувати свій час; готовність до мотивації себе і персоналу; готовність працювати на чолі добре підготовленого і професійного персоналу; готовність до політичного управління; міжнародний кругозір.

З перших днів служби необхідно виявляти людей, схильних до недисциплінованості, неретельності, сперечання, «лідерів» з негативною спрямованістю. Для них найбільш характерними є жорстокість, егоїзм, бездуховність, прагнення підкорити собі людей, одержати привілею. З метою забезпечення свого впливу вони найчастіше використовують насильство або погрозу його застосування. Звичайно «лідер» має помилковий авторитет «крутого хлопця», «спортсмена», «знавця сучасної музики» і т.п. У його поведінці яскраво проявляється розв'язність, брутальність, зарозумілість, самовпевненість. Для виявлення подібних «лідерів» використовують індивідуальні і групові бесіди зі співробітниками різних періодів служби і національностей, постійне спостереження за поведінкою молодих працівників, аналіз їхніх взаємин.

Чи багато керівників замислювалися, наприклад, над тим, чому не всі підлеглі дозволяють собі сперечатися, відстоювати свою точку зору? На словах майже всі керівники висловлюють бажання, щоб їхні підлеглі в процесі ділової міжособистісної комунікації виявляли більшу активність і ініціативу у відстоюванні своєї точки зору, але далеко не всі дійсно бажають цього. Можна виділити деякі причини, внаслідок яких підлеглі вскрай неохоче вступають у суперечку з керівниками.

Почуття власної безпеки. Підлеглі «бояться за власну шию». Вони нерідко, у ході спостережень за розвитком подій, приходять до висновків, що люди, які завжди погоджуються з начальством, як правило, швидше просуваються нагору по службовим сходам, ніж ті, хто висловлює власну, нехай навіть дуже розумну і ділову думку. Вони також добре розуміють, що їхнє майбутнє здебільшого залежить від їхнього безпосереднього керівника, і тому немає сенсу не погоджуватися з ним.

Статус різниці. Різниця в займаному керівником і підлеглим положенні часто перешкоджає встановленню успішних ділових і міжособистісних відносин, особливо, якщо такий керівник постійно підкреслює своє «верхнє» положення і не допускає ніякого міжособистісного зближення з підлеглим.

Минулий досвід. Маючи «багатий» минулий досвід спроб ведення суперечок з керівниками, підлеглі починають відчувати марність хоч якоїсь боротьби за власну думку і впевненість у тому, що будь-яка незгода з начальством може призвести лише до появи антагонізму з його боку і марної трати часу з боку підлеглого.

Манера керівника приймати рішення. Якщо серед підлеглих сформувалася думка, що хто б і що б керівнику не казав, він все рівно залишиться при своїй думці, навряд чи хтось ризикне сперечатися з таким керівником.

Репутація керівника. Рідко, але все-таки буває, коли керівник має репутацію людини злопам'ятної та мстивої, людини, яка ніколи нічого не забуває і не прощає. В ситуації такого роду дуже сумнівно, щоб хтось з підлеглих ризикнув посперечатися з таким керівником.

Ще древній мудрець казав: мистецтво управління людьми – саме складне і високе з усіх мистецтв.

Немає, мабуть, сьогодні більш важкої професії, чим професія керівника. Так, бути керівником – це професія з тих, що називають комплексними, тому що вона вимагає від людини володіння настільки

багатьма і настільки різними навичками. Він повинен знати, нехай небагато, але про все – від секретів маркетингу до хитрощів фінансової науки, від методів організації сучасних виробництв до схованок людської психології.

Щоб бути керівником, треба мати підлеглих. Рифи сховані під словом «мати», що каламутить погляд багатьом керівникам, які зазвичай вважають, що підлеглі – це майже їхня власність. Однак саме та сфера діяльності керівника, яка пов'язана з його взаєминами з підлеглими, займає ключову позицію з погляду успішності роботи керівника в цілому. Яким би талановитим і працьовитим не був начальник, але, якщо його зусилля не підтримуються підлеглими – підсумок діяльності підрозділу в цілому навряд чи буде особливо успішним. Саме від успішності рішення задачі – побачити в підлеглому людину – залежить робота колективу.

Помітимо, що одного тільки вміння адекватно сприймати та оцінювати іншу людину для нормального розвитку наступних відносин явно недостатньо. Швидко здобуває і зміцнює свій авторитет той, кому вдається знайти правильний стиль спілкування з підлеглими.

Мистецтво будувати відносини. За своїм характером робота керівника – це управління людьми з метою отримання конкретного результату. Робота по управлінню людьми припускає, що керівник добре знає себе, свої здібності і можливості. Він повинен добре знати і своїх підлеглих, їхні інтереси на роботі, та й взагалі в житті. Чим краще керівник знає своїх підлеглих як на роботі, так і поза нею, тим більше в нього можливостей для успіху.

Безліч професійних задач, як фактор успішності свого рішення, припускають кооперацію і співробітництво людей, а значить, і відкладені їхні взаємини. Від нас вимагається готовність будувати такі відносини, які б, працюючи на вирішення задач, поставлених перед колективом, у той же час приносили нам задоволення. Але як прийти до подібної до готовності, які шляхи і засоби її досягнення і реалізації? Відповідь на ці питання дає

ключі до розуміння інтимних механізмів цього явища, іменованого психологічним кліматом.

Отже, одного тільки розуміння іншої людини недостатньо для організації відносин з нею. Що ж тоді необхідно ще? Насамперед, необхідна установка на організацію відповідних відносин, іншими словами, установка (чи настроєність) людини на спілкування. Керівнику необхідно настроїтися на відповідні відносини з підлеглими, пам'ятаючи про те, що тим самим він демонструє їм готовність і бажання спілкуватися, як би пропонує себе як партнера по взаємодії, викликаючи своїх візаві на аналогічні зустрічні кроки, спонукаючи їх до обопільності.

Інша важлива умова розвитку міжособистісних відносин може бути охарактеризована, як наша здатність до розуміння мотивів, цілей іншої людини, її особистості як цілого утворення.

Будь-які відносини, які встановлюються між людьми, приймають конкретні матеріалізовані форми. Симпатії й антипатії, сумісність і конфліктність, взаємні тяжіння і знехтування. Останнє не тільки характеризує сформовані відносини між людьми, воно разом з тим і впливає на них, стаючи в цьому випадку однією з умов їхнього розвитку.

Щоб вихідна від керівника інформація викликала прихильність з боку підлеглих, слід, мабуть, звернути увагу на ряд супутніх їй моментів. Наприклад, вона повинна сприяти довірчості відносин, але для цього необхідно подбати про дотримання хоча б наступних умов:

- прагнути до відкритої демонстрації своїх намірів, а це вдається далеко не кожному;
- проявляти теплоту і доброзичливість у відносинах. У цьому випадку підсилюється ймовірність того, що інформація, яка повідомляється, буде сприяти зростанню довірчості;
- істотним фактором є компетентність. Наприклад, некомпетентний по загальному визнанню керівник своїм повідомленням,

що стосується якихось професійних проблем, навряд чи викликає до себе довіру.

Важливо пам'ятати, що переконливий виклад інформації підсилює довіру до неї і її носія.

«Якщо ви хочете вселяти працюючим у вас людям прагнення гарно трудитися і виявляти ініціативу, – говорить відомий західний топ-менеджер Л. Якокка – потрібно вміти уважно слухати».

Виділяють кілька причин невміння слухати:

а) віддаленість слова від думки. Справа в тому, що ми думаємо значно швидше, ніж говоримо. Думкою ми дуже часто передбачаємо сказане, в силу чого нам стає нудно стежити за значеннєвим змістом розмови співрозмовника, і фактично «виключаємося» з розмови або, що не краще, перебиваємо свого візаві;

б) прагнення дати співрозмовнику бажану для нього відповідь. Викликається це різними моментами: ситуація взаємодії (тверді рольові стосунки, небажання дискутувати, просто симпатія до співрозмовника);

в) невміння щохвилину критику інформації підкорити змістовному її розгляду. Іншими словами, замість того, щоб спочатку вислухати співрозмовника, відрефлексувати почуте, піддавши його всебічному аналізу, а вже потім висловлювати якісь критичні думки з цього приводу, ми починаємо з останнього етапу;

г) зіштовхуємося з інформацією, яка погано розуміється;

д) почуваємо антипатію до того, хто говорить.

Але ось причина, обумовлена чисто статусним моментом і тим, що спостерігається в поведінці, головним чином, керівних осіб. Деякі з них думають, що з вершини досвіду і влади їм і так все ясно і зрозуміло. Тому спроби підлеглих щось розповісти, пояснити, проходять повз вух шефа, особливо, якщо ще й розходяться з його точкою зору.

Отже, невміння слухати співрозмовника призводить до виникнення непорозуміння у відносинах. В свою чергу, непорозуміння являє собою

деяку перешкоду на шляху подальшого розвитку відносин. Їхні прояви різноманітні, але в самому загальному вигляді та у залежності від можливих причин вони можуть бути розбиті на три групи: бар'єри соціального, етнокультурного і психологічного характеру.

В основі бар'єрів соціального характеру – дуже різноманітний спектр причин (соціальних, політичних, релігійних тощо), що породжують нерозуміння, підозрілість, і це призводить до блокування міжособистісної динаміки, а то й просто до конфлікту.

Наступна група бар'єрів обумовлена етнокультурними особливостями людей і в повсякденному житті багатонаціональної держави нагадує про себе дуже відчутно.

І останнє – бар'єри психологічного плану. Їх чимало: індивідуальні особливості людей (хтось більш замкнутий, хтось менш рішучий, один зайво соромливий, інший надмірно настирливий, є конфліктні, сварливі за характером люди і т.д.), психологічні відносини тих, хто спілкується (взаємні антипатії, ворожість, несумісність тощо), відсутність необхідних навичок, «технік» спілкування і т.д.

Доводиться докладати чималих зусиль керівникам у відносинах з так званими «важкими» службовцями. Ці люди в силу властивих їм психологічних особливостей створюють в організації чимало проблем. М. Вудкок і Д. Френсіс (консультанти в галузі управління) на основі опитування групи менеджерів склали своєрідну типологію таких «важких» службовців і дали визначення кожному типу:

- ледачі (роблять набагато менше, ніж могли б);
- злі (у відносинах з людьми поведуться дратівливо, часом зухвало);
- безпомічні (так прагнуть уникнути невдачі, що обов'язково її терплять);
- емоційні (занадто «купаються» у своїх почуттях);

- аморальні (заради власного задоволення використовують людей і систему, наносячи їм збиток);
- ті, хто займає оборонну позицію (споруджують бар'єри при найменшому натяку на зміни);
- озлоблені («носяться» зі старими образами);
- ті, хто ухиляються (активно уникають виставляти на показ свої справи);
- байдужі (їх не торкають навколишні),
- невгамовні (роблять невірні чи обмежені умовиводи),
- самовпевнені (часто вважають себе непогрішними);
- залякані (обмежують свої потенційні можливості).

Отже, «важкі» службовці – серйозна організаційна проблема. В усякому разі, наявність хоч би одної з них цілком достатньо, щоб створити могутній комунікативний бар'єр у відносинах «важких» з керівником. Але як подібний бар'єр зняти – питання аж ніяк не риторичне. М. Вудкок і Д. Френсіс пропонують ряд прийомів, здатних, на їхню думку, збільшити ймовірність успіху у вирішенні нелегкої задачі.

Поставте себе на місце іншої людини. Як він чи вона дивляться на світ? Що значить бути в його положенні? Поміркуєте над тим, що цікавить іншу людину. В що він чи вона вкладають свої сили? Про що вони говорять? Установіть, що впливає на поведінку людини. Чи є сили або обставини, здатні призвести до змін в неї? Чи можете з'ясувати поведінковий зразок, якому б хотіла слідувати інша людина? Працюйте над створенням відкритих відносин. Це приведе кожного з вас до необхідності миритися з іншим.

Принцип підбору керівника. Серед фахівців у сфері управління існують кілька точок зору на принципи підбору керівників. Різниця підходів полягає в особливостях відповіді різних фахівців на питання: «Гарні керівники народжуються чи вони можуть бути виховані (навчені)?» За цією ознакою можна виділити три основних підходи до принципів



вибору керівника:

- якісний;
- ситуаційний;
- функціональний.

Якісний підхід припускає, що уроджені особисті якості людини відіграють визначальну роль у здатності бути керівником. Наприклад, деякі люди можуть виявляти ініціативу, мужність, швидкість реакції, інтелект, гумор – і комбінація цих та інших рис робить їх визнаними керівниками. Більшість з цих рис характеру є уродженими і надалі тільки розвиваються і шліфуються. Таким чином, якісний підхід припускає, що лідером народжуються і їх необхідно шукати, а не навчати.

Ситуаційний підхід. Відповідно до цього підходу, лідера породжує ситуація. Кожна ситуація характеризується деяким набором задач, що вимагають рішення, а також специфічними організаційними і функціональними обставинами. Все це визначає якості, якими повинен володіти лідер у даній ситуації. Людина, яка найбільшою мірою має необхідні якості, висувається на роль лідера. Це дещо справедливо для так званих «неформальних» лідерів, висунутих середовищем, але суперечить практиці роботи «формальних» керівників, які ефективно керують групою в будь-яких ситуаціях.

Функціональний підхід у даний час є найбільш розповсюдженим. Він заснований на тому, що будь-яка група розглядається як єдиний колектив із загальною метою, яка не досяжна індивідуально. Для того, щоб група працювала як єдина команда, необхідно реалізувати деякі обов'язкові функції, що сприяють об'єднанню і зімкненню групи. Ці функції повинна реалізувати одна людина – керівник. Термін «функції» використовується тут у широкому сенсі і містить у собі обов'язки, поведінку тощо. Багато функцій досить добре формалізовані і можна навчитись їх виконанню. Таким чином, управління не тільки мистецтво, але й значною мірою ремесло, якому можна навчитися. Відзначимо, що цей підхід не суперечить

якісному підходу, тому що людина з рядом корисних уроджених якостей може швидше навчитися і надалі бути більш ефективним керівником великого масштабу.

## **Висновки**

Ефективність управлінського процесу, настроїв людей у підрозділі, стосунки між працівниками залежать від багатьох факторів: безпосередніх умов роботи, професійних якостей працівників по роботі з персоналом, рівня керівного складу і т. ін. Дійсно, багато в чому робота підрозділу залежить від керівника.

Керівник – це особа, яка наділена правом прийняття рішень і виступає єдиначальником у межах наданих йому повноважень.

З виникненням понять «керівник», «керівництво» з'явилась велика кількість їх визначень. Ми не розглядатимемо тут проблему становлення і розвитку цих понять. Варто лише підкреслити, що спільна праця людей, спрямована на досягнення конкретної мети, неможлива без відповідної організації їх діяльності.

У наші дні не може розраховувати на успіх той керівник, який бачить у підлеглих тільки виконавців. Керівник поліції, який хоче працювати якомога ефективніше, повинен навчитися користатися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш придатними для конкретної ситуації, а не використовувати якийсь один стиль управління протягом усієї своєї кар'єри.

Управління є в деякій мірі мистецтвом. Можливо, з цієї причини дослідники не змогли розробити й обґрунтувати теорію ефективного стилю управління, який би можна було використовувати в самих різних ситуаціях і різними керівниками. Але можливо, якби цей стиль був вироблений, то саме управління втратило б всю свою привабливість, ризикованість, перетворилось би у набір стандартних дій і прийомів. Але

всі розглянуті стилі управління допоможуть керівнику навчитися вибирати стиль, відповідний конкретній ситуації. У деяких ситуаціях керівники можуть домогтися ефективності своєї роботи, структуруючи завдання, плануючи й організовуючи задачі і ролі, проявляючи турботу і надаючи підтримку. В інших ситуаціях керівник може вважати більш правильним впливати на підлеглих, а не структурувати умови здійснення їхньої роботи. Згодом ті ж самі керівники змінять стиль через заміну характеру завдання з виникаючими перед підлеглими проблемами, тиском з боку вищого керівництва і багатьма іншими факторами, характерними для організації. Тому ефективні керівники – це ті, хто може поводитися по-різному – у залежності від вимог реальності.