

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра педагогіки та психології, факультет № 3

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
із навчальної дисципліни
«КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПОЛІЦІЇ»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня вищої освіти
Психологія (практична психологія)

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21.12.2023 № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 3
Протокол від 20.12.2023 № 13

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін ХНУВС
Протокол від 21.12.2023 № 11

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (Протокол від 14.12.2023 № 20)

Розробник:

доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3, кандидат педагогічних наук, доцент Павло ЧЕРВОНІЙ.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри соціальної психології ХДАК, кандидат психологічних наук, доцент Ігор ВІДЕНЕСЬВ.
2. Професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3, кандидат психологічних наук, доцент Світлана ХАРЧЕНКО.

Розподіл часу навчальної дисципліни за темами
Розподіл часу навчальної дисципліни за темами (денна форма навчання)

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 № 2							
Тема № 1. Поняття, предмет, задачі, технології, стратегії і принципи кадрового менеджменту.	16	2		2		12	залік
Тема № 2. Система та процес управління в органах поліції України.	24	4		4		16	
Тема № 3 Керівник в органах поліції України.	22	4		4		14	
Тема 4 Управління персоналом в органах поліції України	16	2		2		12	
Тема 5 Управління конфліктами в діяльності органів поліції	22	4		4		14	
Тема 6 Управління органами поліції України за особливих (екстремальних) умов та воєнного стану	20	4		4		12	
Всього	120	20		20		80	

1. Методичні вказівки до семінарських та практичних занять

Практичне заняття №1 Тема № 1. Поняття, предмет, задачі, технології, стратегії і принципи кадрового менеджменту.

Навчальна мета заняття: визначити рівень засвоєння матеріалу з даної теми, рівень сформованості уявлень про технології і принципів кадрового менеджменту.

Кількість годин – 2.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Еволюція менеджменту персоналу
2. Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту
3. Принципи кадрового менеджменту
4. Технологія кадрового менеджменту
5. Стратегії менеджменту кадрів
6. Принципи управління в Національній поліції

Література

Основна: 1 (с. 13-18), 2 (с. 12-15), 3 (с. 45-54).

Допоміжна 2 (с. 25), 3 (с. 10-12), 4 (с. 45-87).

План проведення заняття:

I. Вступ.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на перше питання, «Еволюція менеджменту персоналу» здобувачі вищої освіти ознайомилися з поняттям менеджмент персоналу — багатогранний та досить складний процес, який має свої специфічні підходи та напрями, особливості, закономірності, принципи та методи управління, генезис. Управління людьми має практично таку саму давню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося з появою перших форм людських угруповань — племен, общин, кланів. Саме тоді й виникла необхідність в управлінні людьми, об'єднаними в групи для виробництва продукції, виконання робіт чи надання певних послуг. Якщо в індивідуальній діяльності за допомогою управління людина узгоджує лише власні дії та впливає на себе і свою діяльність, що вимагає від неї певних волевових зусиль задля досягнення бажаного результату, то спільна діяльність людей ускладнює процеси узгодження їхніх дій; тут може вступати в силу конфлікт інтересів і потреб, темпераментів і характерів, цінностей та особистісних установок. Ефективне використання спільної людської праці не можливе без умілого управління людьми, контролю за їхньою роботою.

Створення великих, бюрократично керованих людських спільнот припадає на VІV тис. до н.е. і пов'язується з потребами економічного життя однієї з найдавніших держав світу — Шумеру. Подальший розвиток шумерської державності призвів до формування у ІІІ тис. до н.е. різних напрямів документальної фіксації управлінської інформації, яка відбивала майже всі сфери діяльності життя тодішнього суспільства.

У Стародавньому Єгипті близько 5,5 тисяч років тому на будівництві пірамід були введені дрібний і поопераційний розподіл праці, командна ієрархія і елементи стандартизації, проектування і планування, впроваджені елементи контролю за діяльністю працюючих та документування виконаних операцій. У давній єгипетській пам'ятці «Повчання Птахотепа» серед найважливіших законів були зазначені і поради керівникові що до управління підлеглими: Ось одна з них: «...слухаючи слова просителя, не відштовхуй його, перш ніж він звільнить свою душу від того, що хотів сказати. Уражений нещастям людині важливіше вилити свою душу, ніж домогтись справедливого вирішення свого питання».

Грунтовно виклав проблеми управління Ніколло Макіавеллі (1469-1527рр.), запропонувавши основні принципи керування підлеглими. Значний вплив на теорію управління здійснили праці Томаса Мора і Томаззо Кампанелли. Певний внесок у теорію управління внесли на початку XVIII століття Шар Фур'є, Роберт Оуен та інші науковці, в роботах яких висвітлювались соціальні питання виробництва, відносини керівника з працівником, виборність органів управління, оплата праці тощо.

У становленні менеджменту персоналу як професійної діяльності протягом XX століття виділялися періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління людьми. У період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виокремилися два основних підходи в роботі з персоналом: доктрина наукової організації праці; доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології і засобів праці, зводила до мінімуму можливості людини втручатися в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга — акцентувала увагу на значенні впливу на ефективність роботи працівників морально психологічних факторів.

Родоначальником першого підходу став відомий американський інженер, засновник школи наукового управління Фредерік Уінслоу Тейлор (1856-1915 рр.) та його послідовники Генрі Грант, Генрі Форд, Френк і Лілія Гілберти. Батьком школи класичного менеджменту вважається французький підприємець та інженер Анрі Файоль (1841-1925 рр.), продовжувачами ідей якого вважаються Льюїс Урвік, Джон Муні, Чарльз Барнард та інші провідні вчені того часу, які конкретизували і розвинули вчення.

Представником другого підходу став американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880-1949 рр.), який у 30-ті роки минулого століття провів наукові дослідження в м. Хоторні на підприємстві «Вестерн електрик компанії», яке працювало неефективно, незважаючи на застосування тейлорівських методів. Суть досліджень Е. Мейо полягала у з'ясуванні впливу умов виробничого процесу — зміні освітлення, інтер'єру та кольору стін виробничих цехів, музичного супроводу під час роботи — на продуктивність її. Зазначеними дослідженнями було встановлено той факт, що розвиток неформальних контактів між працівниками, повага до працюючих більше впливають на продуктивність праці, ніж удосконалення умов праці, що й послужило основою

для нового розуміння поведінки працюючих в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого й сформувалась «модель людських відносин».

Впровадження цільового менеджменту, групового навчання, проведення робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією беруть початок саме з моделі або «школи людських відносин» Елтона Мейо та його послідовників Гюго Мюнстерберга, Мері Паркер Фоллетт, Роберта Блейка, Фрідріха Герцберга та Дугласа Мак-Грегора.

Науковий підхід до управління персоналом в 40-50-х роках минулого століття сформувався під впливом теорії Девіда Мак Грегора. В його книзі «Гуманістична сторона підприємництва», акцентована увага на формуванні керівників, які б могли передбачати й формувати людську поведінку, ефективно використовувати таланти, здібності працівників і створювати такий організаційний клімат, який сприяв би як ефективному використанню персоналу в організації, так і професійному зростанню кожного працівника, розвитку його особистості. Дуглас Мак Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає від нього знання загальнонаукових, економічних, правових та соціально-психологічних наук, уміння прогнозувати розвиток своєї організації і на цій основі визначати потребу необхідної кількості й якості працівників. Базові теорії менеджменту сприяли посиленню ролі людського чинника через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці.

На початку ХХІ століття зазначена парадигма вже набула сили невідкладного закону успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до змін у ринковому середовищі, вийти з кризи може тільки згуртований, високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал. Розвиток підходів до управління персоналом може набути системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадровою службою проблем, що виникають, введенні нових та вдосконаленні існуючих підходів та методів роботи.

Найбільш впливовими на персонал організації вважаються поведінковий, системний і ситуаційний підходи.

Поведінковий підхід. Розвиток психології, соціології та вдосконалення методів теоретичного дослідження після Другої світової війни спричинили осмислення значення поведінки на робочому місці з погляду біхевіористського (поведінкового) підходу. До найвідоміших учених 50-60х років минулого століття, які розпочали розробляти новий підхід до управління кадрами, належать Р. Лайкерт, Г. Саймон, Д. Смітуберг та Д. Істон.

На відміну від концепції людських відносин, яка зосередила свою увагу на налагоджуванні міжособистісних стосунків, поведінковий підхід допомагає усвідомити власні спроможності на основі використання висновків поведінкових наук. Основною тезою зазначеного підходу стало те, що застосування науки про поведінку сприяє підвищенню результативності праці не тільки кожного службовця, а й підвищенню ефективності системи управління загалом. Ключовою ідеєю поведінкового підходу стала нагальна

потреба підвищення ефективності діяльності працюючих через розуміння керівником індивідуальності, групи та значення організаційної поведінки.

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх єдності, взаємозалежності та взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Він виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму керування, що забезпечується комплексним плануванням, організацією та стимулюванням роботи персоналу. Для будь-якої системи важливою є насамперед робота всіх її складових — це результат, ріст і динамічна рівновага, пристосування та інтеграція, а не просто технічне поєднання та ефективність.

Авторами системного підходу до управління були Л. Берталанфі, К. Кофер, Д. Шендель. Ключовою ідеєю підходу стало те, що:

організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що активно взаємодіють з навколишнім середовищем;

менеджмент повинен взаємодіяти з навколишнім середовищем, знаходити в ньому необхідні ресурси і віддавати йому свою продукцію;

регулювання середовища на виході є зворотним зв'язком організації, що повинно враховуватись нею в подальших діях.

Відповідаючи на друге питання, **«Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту»** здобувачі вищої освіти повинні ознайомитися з основним змістом кадрового менеджменту. Зміст кадрового менеджменту персоналу розкривається через системний, функціональний, прецесійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління. *Управління персоналом* — це система взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

Конкретизована у наведеному визначені сутність управління персоналом ширше розкривається в його змісті, каркасом якого стають функції менеджменту: планування, організація роботи, координація, стимулювання, контроль і оцінка. Усі ці функції повинні виконуватись по відношенню до персоналу організації, причому виконуватись взаємопов'язано, в комплексі — тому не можна не говорити про систему управління персоналом.

Сама система управління персоналом призначена виконувати триєдину функцію:

1) сприяння формуванню таких виробничих здібностей людини, які б найбільш повно відповідали вимогам, які пред'являє до співробітника конкретне робоче місце;

2) створення таких виробничих умов, за яких відбувалося б максимальне використання здібностей робітника, розвиток і реалізація його трудового потенціалу;

3) ці процеси не повинні завдавати шкоди фізичному та психічному здоров'ю робітника.

Виконання цієї функції можливе за посередництвом більш конкретних завдань системи управління персоналом, основними з яких можна вважати такі:

- сприяння реалізації місії організації та досягненню її стратегічної мети;
- забезпечення організації персоналом із достатньою кваліфікацією та високим ступенем зацікавленості в роботі;
- ефективне використання здібностей співробітників, всебічний розвиток і реалізація їх трудового потенціалу;
- підвищення ступеня задоволеності працею і якості життя всіх категорій працівників.

Виконання цих завдань не повинно виходити за рамки головної триєдиної функції системи управління персоналом. Спільна функція є однією з інтегруючих властивостей будь-якої системи, яка сприяє забезпеченню її цілісності.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: *виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.*

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі. Для того, щоб організація ефективно працювала необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдань і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей організації;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
- 7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Відповідаючи на третє питання, «**Принципи кадрового менеджменту**» здобувачі вищої освіти повинні ознайомитися з керівною структурою у своїх діях щодо об'єкта управління, тобто підпорядкованих структур, виконавців, спираються на вироблені практикою та узагальнені в теорії основні правила або принципи управлінської діяльності.

Принципи управління – це вихідні, основні правила, керівні настанови, норми діяльності для впровадження системи управління загальними процесами.

Принципи управління об'єктивні, тобто не залежать від волі і бажань окремих особистостей, хоча будь-яка істина пізнається через комплексну систему суб'єктивно-об'єктивних відносин, і в цьому полягає основна складність управління соціумом і окремою особистістю. Ці принципи не можна вважати абсолютною істиною, а тільки лише інструментом, який дозволяє хоч трохи підняти завісу над складним світом особистості і лише підказати керівнику, як розумніше впливати на контрольовану систему. Поведінка одного з основних і найбільш складних об'єктів управління – людини – також будується на визначених принципах, внутрішніх переконаннях, що визначають її відношення до дійсності, на нормах моральності і моралі.

На основі принципів організовується процес управління.

У науці управління немає однозначного уявлення про принципи управління: кількість їх за різними джерелами коливається від 11 до 40. В теорії та практиці управління виділяють загальні принципи, тобто ті правила поведінки, якими мають керуватися всі суб'єкти управління незалежно від свого статусу, й принципи управління на рівні галузі (галузеві принципи) або на статусному рівні – інституційному, організаційному, груповому. З найбільш загальних виділяють принципи соціальної спрямованості управлінської діяльності, законності, об'єктивності, комплексності й системності, гласності, поєднання колегіальності й єдиноначальності.

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

Соціальна спрямованість управлінської діяльності в системі правоохоронних органів полягає в наступному.

По-перше, під впливом структурної перебудови суспільного виробництва, формування різних форм власності, становлення ринкових відносин має місце процес соціальної диференціації та соціальної нерівності в українському суспільстві. Але незалежно від свого соціального статусу в суспільстві (підприємець чи безробітний, фізично здоровий чи інвалід, керівник чи підлеглий, тощо) всі його громадяни мають рівні права і міру правової відповідальності перед законом.

По-друге, правоохоронні інститути є своєрідними продуктами суспільних процесів, і соціальна нерівність (в обсягах влади, доступі до матеріальних і духовних благ, в оцінці трудового внеску учасників управлінських відносин) властива їм. А це означає, що вищі органи управління повинні знати про потреби, нестатки, запити своїх підлеглих, про їх забезпечення належними умовами, гідною оцінкою праці, системою просування по службі, тощо.

По-третє, персонал органів Національної поліції в основному відтворюється за рахунок делегування в систему представників практично від усіх соціальних груп суспільства.

Вміння забезпечити соціальну спрямованість управлінських рішень є важливою умовою стабільності в роботі правоохоронних органів, ефективності їх діяльності.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність апарату управління й посадових осіб регулюються нормами права. Принцип законності ґрунтується на підзаконному характері управлінської діяльності, на обов'язку кожного суб'єкта управління (органу, посадової особи) діяти в межах наданих йому законом прав і повноважень. Всі акти управління (накази, інструкції, розпорядження) повинні спиратися на вимоги закону. Ніякі посилення на необхідність, місцеві умови, інтереси справи, доцільність не можуть виправдати відхилення від закону. Явно незаконні управлінські рішення суб'єкта управління можуть не виконуватися, завдані незаконними актами управління збитки відшкодовуються за рахунок суб'єкта управління в установленому порядку.

Чітке дотримання вимог об'єктивних закономірностей, урахування наявних можливостей, дійсного стану суспільних процесів складають зміст найважливішого принципу управління

принципу об'єктивності, який безпосередньо виявляється в науковій обґрунтованості та реалістичності завдань управління.

Управління – це двоєдиний процес, який містить у собі знання про закони розвитку процесів, закони управлінських відносин і практику управління, інакше кажучи, це поєднання теорії і практики. Теорія відкриває шляхи ефективної практики управління. Однак, теорія і практика перебувають одночасно і в згоді, і в суперечних відносинах, можуть випереджати або відставати одна від одної, але не можуть знаходитись у стані тотожності й злиття.

Відповідаючи на четверте питання, **«Технологія кадрового менеджменту»** викладачі вищої освіти повинні ознайомитися з ***Технологією кадрового менеджменту*** - називають безперервне виконання функцій менеджменту, які на практиці реалізуються через методи менеджменту персоналу, а їх формалізують в управлінські рішення.

Функції менеджменту – це види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), що забезпечують формування способів управлінського впливу, які за змістом та ознакою місця у менеджменті поділяють на:

- загальні або основні, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах (планування, організація, мотивування, контроль, регулювання);
- конкретні (часткові), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (планування технічної підготовки освітнього процесу, мотивування працівників, що займаються наданням освітніх послуг, контроль результатів діяльності факультетів тощо);
- об'єднувальну (керівництво).

Під **методами** розуміють прийоми, операції практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. Практичним застосуванням методу є методика.

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватись різні підходи, прийоми, способи, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні **методи управління людьми**.

Методи менеджменту класифікують за ознаками характеру впливу, способу та напрямку впливу, а також способу врахування інтересів працівників.

Методи кадрового менеджменту адміністративного примусу

За характером впливу виділяють такі **методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих**: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні, технологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління базуються на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал. Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила. Адміністративні методи управління ґрунтуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Економічні методи управління базуються на врахуванні й використанні економічних інтересів – індивідуальних, групових, колективних. Основні засоби економічного управління такі: плани та графіки виконання робіт, нормативи, норми й ліміти затрат коштів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, економічні стимули й санкції. Економічні методи управління охоплюють широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу за заслугами, мотивація та стимулювання.

Правові методи управління ґрунтуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів навчального закладу та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва закладу: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо використовуються в поєднанні з економічними й адміністративними.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці. В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Технологічні методи управління ґрунтуються на застосуванні для їх реалізації технічної та конструкторської документації. До них належать

технологічні карти, конструкторські документи, інструкції з використання техніки тощо.

За способом впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці виділяють методи:

- *стимулювання* (основані на задоволенні потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації до ефективної діяльності персоналу);
- *інформування* (ґрунтуються на забезпеченні працівників інформацією для самостійного та свідомого регулювання ними своєї трудової поведінки);
- *переконання* (ґрунтуються на використанні коригувальних заходів поведінки окремих працівників);
- *адміністративного примусу* (базуються на застосовуванні негативних стимулів).

За **напрямом впливу** методи менеджменту класифікують на:

- *методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- *методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу (плани, стимули тощо).

За **способом урахування інтересів працівників** виділяють методи:

- *матеріального впливу* (заробітна плата, премії та надбавки, штрафи тощо);
- *владного впливу* (положення, інструкції, постанови, акти тощо);
- *морального впливу* (переконання, творча реалізація і визнання, подяки тощо).

Відповідаючи на п'яте питання, «**Стратегії менеджменту кадрів**» Плануючи діяльність, формують генеральну (загальну) стратегію та функціональні стратегії.

Вибір характеру зазначених елементів менеджменту персоналу істотно залежить від особливостей генеральної стратегії, оскільки стратегія менеджменту персоналу розвиває, деталізує і реалізує її.

Стратегії кадрового менеджменту

Стратегії функціонування пов'язані з поведінкою навчального закладу на ринку надання освітніх послуг. Виділяють три їх різновиди: лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує освітню установу на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, яка забезпечується збільшенням кількості студентів, які навчаються за умов контракту та завоюванням нових ринків на основі зниження цін на освітні послуги.

Стратегія диференціації полягає в концентрації установою своїх зусиль на декількох напрямках, в яких вона прагне досягти переваги над іншими. Відповідна їй стратегія кадрового менеджменту повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проектантів. Перевагу надають менеджерам з лідерськими і підприємницькими здібностями.

Ринкова **стратегія фокусування** передбачає вибір навчальним закладом певного сегмента ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Узгоджена з нею функціональна стратегія кадрового менеджменту також повинна відповідати одній із них.

Стратегії розвитку налічують чотири різновиди, а саме: зростання, помірне зростання, скорочення та комбінована.

Стратегія зростання характерна, насамперед, для новостворених освітніх установ, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які активно впроваджують інновації у освітній процес. У зв'язку з постійними й високими темпами збільшення масштабів діяльності та за рахунок активного завоювання нових ринків, постійних нововведень закладу вдається нарощувати конкурентні переваги. Відповідна стратегія кадрового менеджменту повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими й підприємницькими здібностями.

Стратегія помірного зростання притаманна навчальним закладам, які завоювали позицію на ринку і діють у традиційних сферах, таких як середня чи вища освіта тощо. Для них також характерне зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне й навіть небезпечне. Відповідна стратегія кадрового менеджменту орієнтується на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації порівняно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішнього переміщення кадрів у межах структурних підрозділів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

У періоди перебудови діяльності установи застосовують **стратегію скорочення масштабів діяльності**, або дезінвестування. Основні напрями відповідної стратегії кадрового менеджменту полягатимуть у масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереженні найціннішої частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

Комбінована, або селективна, стратегія поєднує в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи навчального закладу розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або згортають діяльність.

За характером реалізації виділяють три види стратегій, а саме: **наступальну, наступально-оборонну (стратегія стабілізації), оборонну (стратегія виживання)**.

Відповідаючи на шосте питання, «**Принципи управління в Національній поліції Управління**» повинні ознайомитися з, що в Національній поліції відноситься до державного управління та становить окремий його різновид.

Так, **управління в органах Національної поліції** – це різновид державного управління, яке повинно забезпечувати взаємодію систем, підрозділів і служб органів Національної поліції як єдиного цілого з метою

виконання поставлених перед ними завдань. З категорією «управління» тісно пов'язана категорія «адміністрування».

Публічне адміністрування в органах Національної поліції України – це регламентована законами та іншими нормативно правовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність певної групи органів, підрозділів, посадових осіб, коло яких встановлене чинним законодавством та іншими нормативно-правовими актами, яка спрямована на впорядкування організаційної структури системи Національної поліції України, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення діяльності органів та підрозділів Національної поліції з метою виконання покладених на них завдань.

Основними напрямками публічного адміністрування в органах Національної поліції можна визначити:

побудову та подальшу оптимізацію її організаційних структур;

1) розвиток та удосконалення внутрішніх суспільних відносин в системі поліції з приводу реалізації відповідних управлінських процедур.

2) Поліцейське управління має також спільні риси з менеджментом, проте є і відмінності. Менеджмент як процес управління – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці – менеджери формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення. Процес менеджменту розглядається по стадіях, основним сферам діяльності, функціям управління.

3) Менеджер — це керівник або керуючий, наділений повноваженнями в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації, що функціонує в представлених умовах. Він наділений відносною самостійністю в підборі й оцінці своїх працівників.

4) Відмінність менеджера від керівника полягає в тому, що:

5) керівник відповідає за діяльність всієї організації, менеджер відповідає за певні напрямки діяльності;

- якщо керівник переважно знає, що потрібно зробити, то менеджер зобов'язаний дати програму, як це треба зробити;

- якщо керівник в основному займається розробкою стратегічних, представницьких, посередницьких питань, координує, направляє у взаємодії із зовнішнім середовищем бізнес, менеджер діє через розробку програми цієї взаємодії аж до одержання прибутку;

- менеджер, на відміну від керівника, повинен вирішувати нетрадиційні, інноваційні завдання безпосередньо, а керівник це робить через підлеглих;

- менеджер одержує заробітну плату за результати праці, а керівник - за посаду;

- авторитет менеджера визначається його професіоналізмом і результатами праці, неформальним відношенням до нього персоналу, а авторитет керівника визначається посадою, його службовим становищем, званнями, заслугами і т.і.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття №2 Тема № 2. Система та процес управління в органах поліції України.

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Система та процес управління в органах поліції України»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Правова основа діяльності Національної поліції України
2. Організаційна структура органів поліції України
3. Суб'єкти управління органами поліції України
4. Прогнозування та планування в органах поліції України
5. Організація виконання управлінських рішень в органах поліції
6. Поняття та класифікація управлінських рішень в органах поліції
7. Контроль та облік в органах поліції України

Література

Основна: 1 (с. 13-18), 2 (с. 12-15), 3 (с. 45-54).

Допоміжна 1 (с. 25), 3 (с. 10-12), 4 (с. 45-87), 5 (с. 41-55). 6 (с. 26-27), 7 (с. 56-89), 8 (с. 45-48).

План проведення заняття:

- I. Вступ.
- II. Порядок проведення основної частини заняття.
 1. Правова основа діяльності Національної поліції України

На сьогодні у наукових дослідженнях немає єдиної точки зору щодо з'ясування змісту категорії «правова основа». Найбільш розповсюдженими серед них є наступні:

правова основа діяльності – це система відповідних нормативно-правових актів, на підставі яких здійснюється відповідна суспільно значима діяльність певних органів держави.

правова основа діяльності – це сукупність правових норм, які встановлюють правила поведінки фізичних чи діяльності юридичних осіб. Ця точка зору привалює у наукових працях з питань конституційного та адміністративного права, державного будівництва та місцевого самоврядування.

Правову основу діяльності Національної поліції України ми можемо визначити як сукупність правових норм, що закріплюються у національних та міжнародних нормативно-правових актах і регулюють суспільні відносини, які виникають в процесі її діяльності із забезпечення охорони прав і свобод людини,

протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, у сфері її внутрішньо-організаційної діяльності та у процесі взаємодії з іншими органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю з питань надання поліцейських послуг.

2. Організаційна структура органів поліції України

Аналіз питань, пов'язаних із діяльністю Національної поліції України, вимагає від нас приділити окрему увагу її організаційній структурі. Як відомо, необхідним елементом правового статусу будь-якого державного органу є його структурно-організаційний блок, який включає два елементи:

- 1) структурний: структура центрального апарату та окремих територіальних підрозділів, схема організаційного підпорядкування та розподілу функціональних повноважень;
- 2) організаційний: нормативний порядок створення, реорганізації, ліквідації, порядок реалізації процедур внутрішньої та зовнішньої роботи, порядок взаємодії із іншими суб'єктами відповідних правовідносин.

Організаційну структуру Національної поліції України можна визначити як сукупність її структурних елементів (підрозділів, установ, посадових осіб) та системоутворюючих зв'язків між ними, яка обумовлена її завданнями, функціями, принципами діяльності та забезпечує надання поліцейських послуг у сферах забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави; протидії злочинності, а також послуг з допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги.

Систему органів виконавчої влади в нашій країні побудовано з урахуванням її адміністративно-територіального устрою, а також їх особливостей і функцій, характеру та обсягу покладених на них завдань. Будь-які ланки цієї системи є одночасно керуючою і керованою системами

Структура центрального органу управління поліцією складається з наступних підрозділів функціонального спрямування: Департамент карного розшуку (у складі кримінальної поліції), Департамент протидії наркозлочинності (у складі кримінальної поліції), Департамент оперативної служби (у складі кримінальної поліції), Департамент превентивної діяльності, Департамент «Корпусу оперативно-раптової дії» (у складі поліції особливого призначення), Департамент міжнародного поліцейського співробітництва, Головне слідче управління, Департамент кадрового забезпечення, Департамент комунікації, Департамент фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, Департамент документального забезпечення, Управління режиму та технічного захисту інформації, Управління забезпечення прав людини.

Територіальні органи поліції утворюються як юридичні особи публічного права в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, районах, містах, районах у містах та як міжрегіональні (повноваження яких поширюються на декілька адміністративно-територіальних одиниць) територіальні органи у межах граничної чисельності поліції і коштів, визначених на її утримання.

Територіальні органи поліції утворює, ліквідовує та реорганізовує Кабінет Міністрів України за поданням Міністра внутрішніх справ України на підставі пропозицій керівника поліції. Структуру територіальних органів поліції затверджує керівник поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ України. Штатний розпис (штат) та кошторис територіальних органів поліції затверджує керівник поліції.

Територіальні органи Національної поліції були утворені відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення територіальних органів Національної поліції та ліквідацію територіальних органів Міністерства внутрішніх справ» від 16.09.2015 р. № 73025 згідно із адміністративно-територіальним поділом України.

Крім того, на теперішній час до міжрегіональних територіальних органів Національної поліції України належать:

Департамент патрульної поліції. Департамент внутрішньої безпеки (у складі кримінальної поліції). Департамент кіберполіції (у складі кримінальної поліції). Департамент захисту економіки (у складі кримінальної поліції). Департамент поліції охорони.

Департамент патрульної поліції та структурні підрозділи патрульної поліції становлять єдину систему. Структурні підрозділи патрульної поліції підзвітні та підконтрольні Департаменту патрульної поліції. Структурні підрозділи патрульної поліції очолюють керівники, які підпорядковуються керівнику Департаменту патрульної поліції та його заступникам. Департамент патрульної поліції очолює керівник Департаменту патрульної поліції, який підпорядковується керівникові Національної поліції та заступнику, який відповідно до розподілу функціональних обов'язків здійснює координацію роботи патрульної поліції і контроль за її діяльністю.

До складу Департаменту кіберполіції входять структурні підрозділи, які діють за міжрегіональним принципом та безпосередньо підпорядковані начальникові Департаменту (Донецьке, Карпатське, Київське, Подільське, Поліське, Придніпровське, Причорноморське та Слобожанське управління кіберполіції, а також управління інформаційних технологій та програмування в західному, південному та східному регіонах).

У листопаді 2015 року були затверджені положення про територіальні підрозділи Національної поліції України в областях. Розглянемо їх положення відповідно до предмету цього підрозділу на підставі аналізу положень про ГУНП в Житомирській, Львівській, Миколаївській областях.

Головне управління Національної поліції в області є територіальним органом Національної поліції та згідно із законодавством України реалізовує повноваження Національної поліції на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Головне управління Національної поліції в області здійснює свої повноваження через апарат ГУ та утворені в установленому порядку відокремлені структурні підрозділи в районах, містах, районах у містах. Головне управління очолює керівник, якого призначає на посаду та звільняє з посади Голова Національної поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ

України. Керівник Головного управління Національної поліції в області має першого заступника та заступників, яких він призначає на посаду та звільняє з посади. Структура Головного управління затверджується Головою Національної поліції за погодженням з Міністром внутрішніх справ.

На сьогодні встановлена наступна примірна структура головних управлінь Національної поліції в областях:

апарат: керівництво; слідче управління; управління (відділ) карного розшуку (у складі кримінальної поліції); відділ кримінальної розвідки (у складі кримінальної поліції); управління (відділ) боротьби зі злочинами, пов'язаними з торгівлею людьми (у складі кримінальної поліції); управління (відділ) протидії наркозлочинності (у складі кримінальної поліції); управління (відділ) оперативної служби (у складі кримінальної поліції); управління оперативно-технічних заходів (у складі кримінальної поліції); управління (відділ) превентивної діяльності (у складі патрульної поліції); управління «Корпусу оперативно-раптової дії» (у складі поліції особливого призначення); відділ (сектор) міжнародного поліцейського співробітництва; управління (відділ) організаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування; відділ (сектор) правового забезпечення; відділ (сектор) комунікації; відділ (сектор) організації діяльності ізоляторів тимчасового тримання; управління (відділ) кадрового забезпечення; управління (відділ) фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку; відділ (сектор) внутрішнього аудиту; управління (відділ) логістики та матеріально-технічного забезпечення; відділ (сектор) документального забезпечення; управління (відділ) режиму та технічного захисту інформації; управління (відділ) інформаційно-аналітичної підтримки; управління (відділ) зв'язку та телекомунікацій; вибухотехнічне управління (відділ, сектор); відділ (сектор) спеціального зв'язку та інші.

3. Суб'єкти управління органами поліції України

В будь-якій управлінській системі, в тому числі й тій, що стосується органів Національної поліції, існують три обов'язкових елементи:

об'єкт, яким в даному випадку виступають поліцейські органи держави;

суб'єкт, тобто уповноважений спеціальний учасник суспільних відносин, що має владні повноваження у відношенні об'єкта; а також

зміст управлінських відносин – сукупність прав і обов'язків учасників, що виникають з приводу управлінської діяльності.

У загальному вигляді суб'єктом управління визнається управлінська організаційна структура (орган, підрозділ органу, трудовий колектив, службовець, громадська організація, тощо), що включена в певну систему, підсистему управління і наділена спеціальною компетенцією і необхідними ресурсами, яка здійснює цілеспрямовану діяльність щодо забезпечення виконання соціально-економічних завдань даної системи, підсистеми.

До індивідуальних суб'єктів управління можна віднести керівника, менеджера, чиновника, підприємця; до колективних – державні та приватні структури, громадські організації.

Отже, головною ознакою (рисою) суб'єкта управління є наявність у нього владних повноважень щодо прийняття управлінських рішень, обов'язкових до

виконання. Відповідно, об'єкт управління зобов'язаний підкорятися владній волі суб'єкта управління і в обов'язковому порядку виконувати його рішення.

Засновуючись на вищевикладеному, під суб'єктами управління органами поліції України слід розуміти систему органів та посадових осіб, які наділені відповідною компетенцією та державно-владними повноваженнями щодо прийняття та реалізації обов'язкових управлінських рішень відносно органів та підрозділів Національної поліції України з метою врегулювання суспільних відносин у сферах забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку в державі.

Отже, засновуючись на вузькому розумінні державного управління як діяльності, що здійснюється в сфері виконавчої влади, можемо навести наступну систему суб'єктів управління органами поліції:

Державний рівень: Кабінет Міністрів України, Міністерство внутрішніх справ, Центральний орган Національної поліції.

Регіональний рівень: апарат міжрегіональних та територіальних органів поліції.

Локальний рівень: апарат відділів та відділень Національної поліції України.

Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів України здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, в т.ч. МВС України, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів.

Кабінет Міністрів України затверджує граничну чисельність працівників Національної поліції України в межах коштів, передбачених у Державному бюджеті України, він може скасовувати акти МВС України та Національної поліції України повністю чи в окремій частині. На виконання своїх повноважень Кабінет Міністрів України призначає на посаду державного секретаря МВС України, керівника та заступників керівника Національної поліції України.

Крім цього, Кабінет Міністрів України здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів поліції, розробляє і здійснює заходи, спрямовані на вдосконалення системи Національної поліції України з метою підвищення ефективності її діяльності та оптимізації витрат, пов'язаних з утриманням апарату управління; визначає відповідно до закону умови оплати праці поліцейських.

Свої владні повноваження Кабінет Міністрів України реалізує шляхом видання управлінських актів: постанов та розпоряджень. Серед них ми можемо відмітити постанови Кабінету Міністрів України «Про однострій поліцейських» від 30.09.2015 р. № 823, «Про затвердження Положення про Національну поліцію» від 28.10.2015 р. № 877, «Про деякі особливості грошового забезпечення та заробітної плати поліцейських та працівників Національної поліції» від 07.07.2015 р. № 260.

4. Прогнозування та планування в органах поліції України

Прийняття більшості управлінських рішень в органах поліції здійснюється на основі планів, особливо це стосується основних напрямків діяльності (розслідування кримінальних проваджень, підтримання публічної безпеки і

порядку, виховна робота з особовим складом, тощо). Планування забезпечує організованість у діяльності органу поліції, взаємодію між різними підрозділами, зосередженість зусиль на вирішенні головних завдань, підвищує відповідальність виконавців і полегшує контроль.

Планування є загальною функцією управління, яка включає в себе визначення цілей, завдань відділу поліції на наступний період діяльності, засобів та методів їх досягнення і виконання.

З цього визначення випливає, що в плані обов'язково відображаються цілі й завдання органу поліції, засоби та ресурси, які потрібні для їх досягнення і вирішення, намічені заходи із зазначенням черговості і терміну виконання, конкретних виконавців, контролю за виконанням планових заходів.

Залежно від проблем, які потребують вирішення, та мети, що має бути досягнута, у практиці органів поліції застосовується стратегічне (перспективне), організаційно-тактичне та організаційно-оперативне планування.

За значенням і складом виконавців можна виділити загальні (поточні), спеціальні та особисті плани.

Стратегічне або перспективне планування здійснюється на період у кілька років з урахуванням основних напрямків розвитку країни, регіону. Хоча на рівні місцевих органів перспективні плани, як правило, не розробляються, але територіальні органи поліції беруть участь у підготовці комплексних заходів, розрахованих на перспективу, а нерідко повинні очолювати розробку таких заходів.

Організаційно-тактичне планування передбачає розробку поточних планів. В органах поліції вони розробляються на рік, в їх структурних підрозділах – на квартал.

Організаційно-оперативне планування включає в себе розробку спеціальних планів, які використовуються для вирішення конкретних завдань у міру їх виникнення. Ці плани можуть бути разового або багаторазового використання.

Плани разового використання спрямовані на виконання окремих завдань, що виникають у процесі діяльності органу поліції. До них слід віднести плани розслідування конкретних кримінальних проваджень, проведення невідкладних оперативно-розшукових заходів. Плани багаторазового використання розробляються як типові документи, своєрідні алгоритми комплексного вирішення окремих проблем, які повторюються. Серед них графіки чергувань, контролю служби, плани цільових операцій («Перехоплення», «Сирена», «Грім», «Хвиля» та інші), плани забезпечення публічної безпеки та порядку під час проведення масових заходів, плани діяльності органів поліції за надзвичайних пригод (наприклад, катастрофа на транспорті), за надзвичайних обставин (стихійні лиха, епідемії, великі пожежі), за особливих умов (мобілізація, заходи цивільної оборони).

Типові плани передбачають перелік невідкладних дій чергової частини органу поліції у випадку одержання інформації про надзвичайну пригоду, систему інформування місцевих органів влади і вищих суб'єктів управління, сусідніх органів поліції, військових частин, прокуратури, служби безпеки,

порядок реалізації першочергових управлінських рішень (пошук, блокування, захоплення, евакуація населення, створення і склад оперативних груп та резерву). У кожному плані визначаються виконавці, строки, контроль виконання, в тому числі порядок доповідей, схема оповіщення особового складу.

В структурі плану можна виділити три частини: загальну, спеціальну та додатки.

Загальна частина – це преамбула (вступ), де формулюються оцінка ситуації і вихідні дані, основні цілі та завдання органу поліції, відображаються всі аспекти оперативної обстановки – криміногенна, економічна, соціально-політична, демографічна ситуації.

Спеціальна частина плану, розрахованого на перспективу, складається з кількох розділів, які містять конкретні заходи, спрямовані на вирішення найбільш актуальних проблем. Рекомендуються такі розділи:

Організаційні заходи. Тут відображається інформаційно-аналітична робота, проведення нарад, інших організаційних заходів, підготовка пропозицій до інстанцій.

Кадрове забезпечення оперативно-службової діяльності, зміцнення дисципліни та законності. В цей розділ включаються заходи щодо підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів.

Протидія злочинності в сфері економіки, захист споживчого ринку.

Організація роботи з попередження, розкриття і розслідування злочинів. Розділ, у свою чергу, поділений на три частини: перша стосується питань профілактики правопорушень, друга – протидії організованим злочинності, третя – організації роботи з розкриття та розслідування злочинів.

Забезпечення публічної безпеки та порядку, безпеки дорожнього руху. Матеріально-технічне забезпечення. Фінансова та господарча діяльність. Розвиток соціальної сфери.

Як додаток до плану, розробляється план роботи оперативної наради при начальнику органу поліції. Можуть бути й інші додатки у вигляді діаграм, схем, таблиць, графіків, тощо. Належним чином оформлений, чіткий, конкретний план – показник високої управлінської культури начальника органу.

Особисте планування може здійснюватися працівниками органів поліції щоденно, такі плани можуть складатись на тиждень, місяць і більший термін. Особисте планування ведеться з метою раціоналізації роботи працівників, підвищення ефективності управлінської діяльності, скорочення затрат часу і сил на виконання завдань. Основними принципами планування є законність, науковість, системність, безперервність, ефективність.

5. Організація виконання управлінських рішень в органах поліції

Вихідним моментом реалізації управлінського рішення є дата початку дії нового управлінського рішення. В самому рішенні повинно бути вказано, коли, хто, як і де має його виконувати та хто здійснює контроль. Способи і методи реалізації рішення залежать від його змісту і об'єктивних умов, в яких воно виконується, методи виконання мають бути практично застосовуваними. Вони повинні бути також своєчасними і враховувати можливі наслідки. Під організацією виконання управлінських рішень в органах поліції, як стадією

процесу управління, сприймається діяльність суб'єктів управління, яка здійснюється на основі правових норм, відповідно до повноважень і спрямована на досягнення визначених у рішенні цілей за допомогою різних методів та форм управління в умовах конкретної оперативної обстановки.

Ефективне виконання управлінських рішень буде забезпеченим при дотриманні наступних умов, а саме:

- розуміння виконавцями поставлених перед ними завдань;
- професійні можливості виконавців виконати прийняте рішення;
- визначення пріоритетності, черговості дій щодо виконання рішення;
- раціональне використання сил та засобів для досягнення бажаного результату;
- відповідне ставлення всіх учасників виконання рішення до своїх обов'язків;
- відповідне матеріально-технічне та фінансове забезпечення виконання рішень;
- використання досягнень науки та техніки у виконанні рішень;
- координація і допомога у виконанні рішень з боку суб'єкта управління в разі такої потреби;

дотримання законності у забезпеченні прав і свобод громадян, інтереси яких зачіпаються в процесі виконання управлінського рішення.

Ефективність роботи керівника органу поліції визначається не тільки тим, які рішення прийняті, а й тим, наскільки своєчасно і повно ці рішення були реалізовані, як вони вплинули на виконання завдань, що стоять перед органами поліції та їх підрозділами. Організація виконання управлінських рішень – основний етап процесу управління. Він включає в себе з'ясування і конкретизацію рішення, підбір, розстановку, інструктаж і навчання виконавців, забезпечення їх діяльності та взаємодії, контроль і облік, корегування рішення в процесі виконання і прийняття нових рішень з метою виконання попередніх, оскільки процес управління здійснюється безперервно.

Підбір і розстановка виконавців полягають у виявленні кола працівників органу поліції, які можуть бути залучені для виконання конкретного рішення за своїм службовим становищем, оцінці їх індивідуальних якостей, обтяженості роботою, розробці варіантів їх розстановки і виборі серед них оптимального.

Прийняте рішення успішно може бути реалізоване, якщо в колективі буде проведено відповідну роз'яснювальну (за умови, що характер завдання відкритий) та організаційну роботу.

Керівник органу чи підрозділу, який ставить завдання щодо виконання прийнятого рішення, повинен підкреслити важливість і необхідність тієї роботи, яку належить виконати підлеглим, довести рішення до виконавців, розділити його на окремі частини з урахуванням кількості виконавців, доручити кожному його частину, визначаючи межу дій та терміни виконання, а також порядок взаємодії виконавців. При виконанні рішення, прийнятого вищим суб'єктом управління, керівнику належить попередньо самому його усвідомити і спланувати дії щодо його реалізації, тобто прийняти власне рішення з цього приводу.

Обов'язковою умовою для точного і повного виконання рішення, спонукання підлеглого до самостійності і творчої активності є постановка перед виконавцем конкретних, точних, зрозумілих для нього цілей і завдань. Відсутність порозуміння між керівником і підлеглим завжди призводить до небажаних наслідків.

Видавши завдання, необхідно впевнитись, що виконавці зрозуміли його так, як того прагнув керівник. Якщо завдання видається групі виконавців, слід обговорити його з усіма членами групи. Віддавати розпорядження необхідно відповідно до обов'язків, які покладено на працівника, і в межах його компетенції. Не може дільничний офіцер виконати процесуальні дії у кримінальному провадженні, яке знаходиться в провадженні слідчого, якщо він не наділений відповідними правами. Організуючи виконання рішень, необхідно завжди враховувати, що працівники органів поліції, крім загальних функціональних обов'язків, мають і специфічні, встановлені законодавством та іншими нормативними актами для кожної служби і окремих посад. Важливе значення має своєчасність доведення рішення до виконавців. Якщо з рішеннями, які приймаються начальником відділу поліції, у цьому плані проблем не виникає, то рішення вищих інстанцій проходять довгий шлях від канцелярії до виконавця. Тому доцільно визначити коло рішень, про які секретар може не доповідати начальнику органу або його заступнику, а передавати на виконання начальнику відповідної служби.

У багатьох випадках (хоч і не завжди) для виконання управлінських рішень необхідні інструктаж та навчання виконавців. Обов'язково інструктуються особовий склад нарядів, які заступають на забезпечення публічної безпеки, учасники операцій із розшуку і затримання злочинців, працівники, що направляються у відрядження, працівники, які не мають необхідного досвіду роботи, тощо. До інструктажу керівник відділу чи підрозділу повинен ретельно підготовуватися, проаналізувати як саме рішення, так і можливі дії виконавців з метою попередження помилок і вибору оптимального способу дій. Під час інструктажу начальник мусить чітко окреслити завдання, показати його важливість, потім деталізувати рішення і проаналізувати дії виконавців. Якщо завдання є новим для виконавців, якщо воно складне та багатопланове, інструктаж доповнюється навчанням. Це можуть бути як вивчення нормативних актів, так і практичні заняття.

Організаційне забезпечення полягає у плануванні робочого часу, встановленні режиму роботи, внутрішнього розпорядку. Начальник відділу, здійснюючи організаційне забезпечення, повинен виходити з двох передумов:

- 1) підлеглі – професійно грамотні, сумлінні і відповідальні працівники, здатні самостійно виконувати завдання;
- 2) підлеглі потребують постійного управління, керівництва, контролю.

Доведення рішення до виконавців в органах поліції може здійснюватись різними шляхами, що залежать від документального оформлення управлінського рішення: безпосередньо, усно, на нараді та наодинці, з використанням засобів зв'язку та інших обставин. В низці випадків про прийняті рішення доцільно інформувати сусідні органи поліції (про проведення розшукових операцій),

органи місцевого самоврядування (про профілактичні заходи щодо попередження кримінальних, адміністративних правопорушень), населення (про забезпечення публічної безпеки та порядку під час масових заходів). Підлеглі повинні знати форми зв'язку з керівником, терміни виконання завдання, систему звітності про виконану роботу.

Керівнику слід постійно підтримувати напружений робочий ритм, не допускати втрат робочого часу, завантажувати підлеглих дійсно важливою і необхідною роботою, яка б відповідала їх освіті, досвіду, кваліфікації, якщо можливо, то нахилам і бажанням.

Завдання керівника в процесі реалізації рішення – контролювати дії виконавців особисто або через заступників, начальників служб. Контроль базується на обліку результатів роботи виконавців, взагалі кажучи, контроль і облік – це єдина нерозривна функція.

Управлінське рішення базується на гіпотезі. Навіть якщо гіпотеза виявляється правильною, обставини, які постійно змінюються, вимагають внесення коректив до рішення. Керівник органу поліції, здійснюючи контроль і облік, визначає, які саме корективи необхідні, та вносить їх, змінюючи відповідним чином завдання, поширюючи або звужуючи коло виконавців, виділяючи додаткові ресурси, тощо.

Керівник територіального органу поліції здійснює всі вищезгадані функції в процесі управління одночасно, безперервно, делегуючи частину їх своїм заступникам, начальникам служб. Це теж важливе управлінське рішення – в якому обсязі можливо делегувати свої організаторські функції. Там, де ця проблема вирішується правильно, особовий склад діє впевнено, злагоджено, ефективно.

Виконання рішення повинно завершитись звітом підлеглого, який може бути подано в письмовій формі (довідка, доповідна записка, рапорт, тощо) або усно.

Якщо виконання завдання було складним, а результати важливі, слід зробити аналіз організації виконання, діяльності кожного виконавця. Якщо було допущено помилки або завдання виконане не в повному обсязі, слід розібратись у причинах і умовах невиконання, зробити висновки, відповідно відреагувати, надати допомогу підлеглому чи покарати, виділити додаткові ресурси, призначити нових виконавців, внести корективи в рішення. У тому разі, коли рішення виконане повністю, керівник може заохотити підлеглих відповідно до наданих йому прав чи клопотати про це перед вищими керівниками.

Успіх виконання управлінських рішень залежить у значній мірі від інформаційного забезпечення управління, стану планування, контролю і обліку в діяльності органів поліції.

6. Поняття та класифікація управлінських рішень в органах поліції

Вся управлінська діяльність в органах поліції спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей, які стоять перед Національною поліцією України. В ході управлінського процесу, під яким дослідниками розуміється «універсальне, послідовне, точне і обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку»,

відбувається прийняття рішення, яке і є вихідною стадією управлінського процесу. В теорії управління під рішенням розуміється обов'язкове до виконання суспільно необхідної дії волевиявлення суб'єкта управління, пов'язане з вибором мети, шляхів і засобів її досягнення та визначенням виконавців.

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління.

Управлінське рішення в органах поліції – це заснований на законах та підзаконних актах, аналізі та оцінці оперативної обстановки акт відповідного керівника органу поліції, що містить постановку цілей, обґрунтування засобів їх здійснення, прийнятий в установленому порядку і забезпечуючий організаційну сталість та вдосконалення діяльності органів поліції при виконанні завдань щодо забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг.

Управлінське рішення характеризується низкою вимог, до числа яких відносяться:

всесбічна обґрунтованість управлінського рішення (що означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної і достовірної інформації);

аналізу ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації;

пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення);

своєчасність управлінського рішення (означає, що прийняте рішення не повинне ані відставати, ані випереджати потреби і завдання соціально-економічної системи;

повноваження (владність) управлінського рішення (тобто суворе дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування; збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня управління);

погодженість із прийнятими раніше рішеннями (що означає необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку; повага до закону, постанов, розпоряджень). Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час.

Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють вирішенню вже «перезрілих» завдань і ще більше збільшують і без того хворобливі процеси.

У найбільш загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати:

а) мету (сукупність цілей);

б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;

- в) основні шляхи і способи досягнення цілей;
- г) терміни досягнення цілей;
- д) порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення);

Складність, різносторонність, багатогранність управлінської діяльності керівника органу поліції, яка включає в себе близько 60 видів та напрямків, щоденно обумовлює необхідність прийняття різного роду управлінських рішень.

Класифікувати ці рішення можна на різній основі. Зокрема, в залежності від того, де відбувається процес, на який повинно вплинути рішення. За направленістю їх можна поділити на зовнішні і внутрішні (внутрішньосистемні).

Зовнішні рішення забезпечують взаємодію органу із середовищем, в якому він функціонує. До них можна віднести всі рішення, спрямовані на протидію злочинності.

Внутрішні рішення забезпечують діяльність структурних підрозділів, відділів поліції. До них належать графіки чергувань, плани роботи оперативної наради (хоч рішення останньої можуть бути зовнішніми), рішення, що торкаються питань професійної підготовки, виховання особового складу, розпорядку роботи відділу та його підрозділів, матеріально-технічного постачання та фінансового забезпечення органу поліції.

Рішення можуть бути ініціативними і такими, що спрямовані на виконання рішень вищих органів влади або управління.

За масштабом, розмахом, силами та засобами рішення поділяються на стратегічні і оперативні. Перші розраховані на тривалий час і включають в себе весь комплекс діяльності відділу або її основні напрямки. Це плани роботи органу поліції та згадані плани роботи оперативної наради на тривалий час. Носять стратегічний характер і такі комплексні рішення як плани організації забезпечення охорони публічного порядку на певний період. Оперативні або невідкладні рішення обмежуються окремими конкретними завданнями і термінами. Це рішення про введення в дію спеціальних планів «Сирена», «Перехоплення», проведення операції «Мак», «Підліток», «Гастролер» та інших.

7. Контроль та облік в органах поліції України

Виконання управлінських рішень та завдань, що покладаються на органи поліції, вимагає вжиття комплексних заходів і постійного контролю з боку керівника.

Контроль – це загальна функція управління, яка являє собою нагляд та перевірку відповідності функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів їх виконання, виявлення допущених відхилень від нормативних установлень (законів, стандартів, наказів, тощо), від принципів організації та регулювання діяльності, що перевіряється.

Контроль – це основний спосіб забезпечення законності та дисципліни в державному управлінні. Водночас, він є найважливішою функцією держави. Без організації та здійснення контролю ускладнюється ефективна робота державного апарату, інших державних та недержавних структур, оскільки будь-яке рішення у сфері державного управління закінчується контролем за їх виконанням, інакше вони не матимуть сенсу. Контроль є фактором, що дисциплінує поведінку

службовців державного апарату та громадян як у сфері державного управління, так і в суспільстві взагалі. Це те, що робить «прозорим» для суспільства діяльність держави, а для держави – внутрішньосупільні відносини.

В органах Національної поліції контроль служить двом основним цілям:

спрямуванню діяльності органів поліції на виконання поставлених завдань методом перевірки її фактичного стану;

управлінню процесом удосконалення оперативно-службової діяльності шляхом своєчасного виявлення і усунення відхилень, недоліків та їх причин.

Контроль – це процес забезпечення досягнення об'єктом управління поставлених перед ним цілей. Це своєрідна форма зворотного зв'язку, яка дозволяє побачити, виявити, наскільки точно додержуються задані системі параметри. За допомогою контролю вирішуються такі управлінські завдання як: забезпечення неухильного виконання законів і підзаконних актів, які регламентують діяльність органів поліції та їх підрозділів як об'єктів управлінської діяльності, досягнення своєчасності й належної якості виконання прийнятих рішень, підвищення ефективності службової діяльності, виконавчої дисципліни, надання допомоги, вивчення передового досвіду, тощо.

Контроль здійснюється всіма суб'єктами управлінської діяльності. Якщо завдання вже виконано, то контроль реалізується у вигляді збору, узагальнення і обробки інформації, статистичних даних про діяльність системи або окремих виконавців.

У процесі управління контролю, як правило, передують стадія організації виконання управлінських рішень. Разом з тим, контроль не тільки може, а й повинен здійснюватися і в процесі розробки та прийняття рішень, і в процесі їх виконання.

Облік є тією основою, на якій тільки й може здійснюватися контроль, і одночасно він є формою контролю. Облік може бути як поточним, так і періодичним. Він полягає в одержанні, обробці, аналізі і систематизації даних про наслідки діяльності системи управління. Але в процесі обліку якість роботи об'єктів контролю не оцінюється. Це завдання контролю, який передбачає отримання і аналіз не тільки кількісної, але й якісної інформації, констатацію виконання або невиконання конкретних рішень, з'ясування причин виявлених порушень.

Основними принципами контролю є:

неухильне додержання законності. Контролюючі повинні не тільки вимагати законних дій від підконтрольних, але й самі суворо дотримуватися вимог закону, діяти в межах наданих їм повноважень;

контрольні функції повинні здійснюватися всіма ланками керівників, а не тільки спеціальними апаратами. Цим забезпечується систематичність і безперервність контролю;

важливим принципом контролю є його всебічність, охоплення всіх питань службової діяльності, розповсюдження контролю на всі структурні підрозділи. Потрібне виявлення не тільки недоліків, але і передового досвіду з метою його вивчення і розповсюдження;

принцип об'єктивності контролю забезпечується глибиною вивчення контрольованих питань, високим професіоналізмом контролюючих, а також наявністю наукового обґрунтування критеріїв оцінки роботи органів, які перевіряються. Об'єктивність забезпечується також створенням спеціальних контрольних органів (штаб, відділ внутрішньої безпеки, інспекція з особового складу, підрозділи внутрішнього аудиту, тощо);

принцип гласності має неабияке значення для колективу, який перевіряється, для усунення недоліків. Відверта, принципова розмова про результати перевірки, про виявлені недоліки має, крім усього іншого, велике виховне значення.

У практиці управління нараховується багато форм контролю. Він може бути плановим і позачерговим, гласним і негласним (останнє зовсім не суперечить принципу гласності, оскільки негласно здійснюється лише сама перевірка, але наслідки її обов'язково обговорюються в колективі), загальним і вибіркоvim, але у всіх випадках він мусить бути ефективним, тобто сприяти досягненню позитивних результатів.

Безпосередня участь керівників у здійсненні контролю полягає в забезпеченні конкретних заходів реагування, які необхідні для усунення недоліків.

Система контролю складається з таких елементів: суб'єкти, об'єкти і предмети контрольної діяльності, види, форми, методи і засоби її здійснення.

Контрольна діяльність є прерогативою керівників соціальних систем будь-якого рівня і призначення. Але, разом з тим, намагання керівників особисто контролювати всю роботу підлеглих, як правило, мети не досягає. Контроль має свої рівні (ієрархію), кожний керівник контролює виконання власних рішень і рішень вищих інстанцій, виконання яких йому доручено.

Начальник органу поліції контролює роботу своїх заступників і керівників окремих служб, кожний з них, в свою чергу, контролює діяльність конкретних виконавців. Керівник має зосередити свою увагу на основних проблемах, вирішення яких відіб'ється на всіх інших. Контроль деталей, окремих питань слід доручити підпорядкованим керівникам.

Спеціальні контролюючі підрозділи мають завдання загального, глибокого, наукового контролю на професійній основі. Самі вони рішень не приймають, а вносять керівнику пропозиції на основі одержаної інформації.

Слід відзначити, що в органах поліції певні контрольні функції мають відділи документального забезпечення. На них покладений обов'язок контролювати своєчасний та якісний розгляд скарг і заяв громадян, а також строки виконання документів вищих інстанцій.

Суб'єкт контролю може бути відомчим, державним, громадським, внутрішнім або зовнішнім.

Зовнішній контроль щодо органів поліції здійснюють органи державної влади та управління в межах наданих їм повноважень. Внутрішній контроль, наприклад, здійснюють керівники органів поліції щодо підпорядкованих служб та підрозділів. Застосовуються і такі форми контролю як самоконтроль та взаємоконтроль.

Залежно від того, на якій стадії діяльності з виконання управлінських рішень проводиться перевірка, розрізняють попередній, поточний і заключний контроль. Попередній контроль здійснюється в ході підготовки рішень. Наприклад, затвердження начальником органу плану роботи є, крім всього іншого, актом попереднього контролю. *Повсякденний (поточний) контроль* – один з основних напрямків роботи керівника. В ході нього корегуються рішення, вживаються додаткові заходи. *Заключний (підсумковий) контроль* здійснюється після завершення реалізації рішення. Наприклад, розгляд на оперативній нараді виконання піврічного плану роботи органу поліції.

Щодо об'єкта перевірки виділяють загальний контроль, який охоплює всі сторони діяльності контролюваного органу, та контроль спеціальний, пов'язаний із вивченням окремих напрямків роботи. Загальний контроль, як правило, здійснюють спеціальні контролюючі органи, спеціальний – працівники галузевих служб самостійно або разом зі спеціальним контролюючим органом.

За предметом контролю також розрізняють контроль документальний та реальний. В першому випадку вивчаються документи, в другому – безпосередньо стан справ на місці. Документальний контроль не забезпечує ефективності, глибини. Його мусить доповнювати реальний контроль.

Облік відносно контролю має допоміжне значення. Він є засобом забезпечення суб'єкта управління необхідною інформацією. Облік теж можна поділити на поточний та підсумковий. Перший передбачає отримання інформації про факти і події, які мають місце, другий про проведену роботу щодо виконання управлінського рішення в цілому.

Так само щодо об'єкта (напрямку) облік поділяється на загальний і спеціальний. Останній стосується окремих питань діяльності органу поліції (наприклад, облік матеріалів, за якими відмовлено у порушенні кримінального провадження). Загальний облік охоплює всі напрямки діяльності органу поліції. Одним з його видів є зведені дані про стан злочинності в районі (місті).

Способи обліку можуть бути найрізноманітнішими: списочні, журнальні, картотечні, комп'ютерні, тощо.

Серед форм контролю особливе місце займає комплексне інспектування органів поліції, яке проводиться спеціально сформованими бригадами і носить багатоцільовий характер. В процесі інспектування вивчається стан справ в органі, оперативна обстановка на території, яка цим органом обслуговується, розробляються стратегічні напрямки діяльності органу, тощо.

Процес контролю має три основні стадії:

- а) підготовка до проведення перевірки;
- б) безпосередня перевірка;
- в) підбиття підсумків.

Підготовка до перевірки передбачає визначення кола осіб – учасників перевірки, розподіл обов'язків між ними, вибір форм і методів роботи, планування контрольної діяльності, інструктаж.

Стадія безпосередньої перевірки включає збір і обробку інформації, безпосередній контроль (гласний і негласний, таємний) на робочому місці (хронометраж, візуальне спостереження), допомогу в усуненні недоліків.

Завершується процес контролю підбиття підсумків. Вони оформлюються актом, довідкою, рапортом, записом у книзі перевірок на посту або в черговій частині, складанням плану заходів щодо усунення недоліків, виявлених під час перевірки. Наслідки перевірки розглядаються на оперативних нарадах, засіданні колегії ГУНП, МВС України, Національної поліції України.

Контроль і облік мають величезне значення для органів поліції. Система, діяльність якої позбавлена обліку і контролю, не здатна функціонувати ефективно, більше того, вона нежиттєздатна, і її розпад – це просто питання часу. III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 3. Тема № 3 Керівник в органах поліції України.

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Керівник в органах поліції України»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Поняття та сутність стилю управління
2. Роль та місце керівника в органах поліції
3. Керівник органу (підрозділу) поліції повинен
4. Функції керівника в процесі управління
5. Вимоги до керівників органів поліції
6. Оцінка особистості керівника органу поліції та результатів його

діяльності

Література

Основна: 1 (с.45-60), 2 (с.54-63), 3 (с.56-60).

Допоміжна 3 (с.23-28), 4 (с.17-25), 5 (с.45-49), 6 (с.85-89).

План проведення заняття:

- I. Порядок проведення вступу до заняття.
- II. Порядок проведення основної частини заняття.

Керівник вважається ефективним, якщо очолювана ним організація має високі показники за психологічними і непсихологічними критеріями організаційної ефективності. Не аналізуючи показники непсихологічної ефективності діяльності організації, слід акцентувати на проблемі психологічних, а точніше, особистісних особливостей керівника, які забезпечують ефективність його управлінської діяльності. Вітчизняні дослідники і теоретики також давно наголошували на необхідності підвищення

так званої соціально-психологічної, або комунікативної, компетентності менеджерів для досягнення ними більшої ефективності своєї роботи.

Тренер пропонує всім розбитися на пари. Зазвичай пари утворюються з тих членів групи, хто сидить поруч. Потім в парах учасники повинні поговорити один з одним протягом 7-10 хвилин.

Після цієї бесіди кожному потрібно буде представити свого співрозмовника для всієї групи. Під час такого представлення можна вести відеозапис, який проглядається відразу після виконання завдання. Зазвичай ця вправа викликає пожвавлення в групі. Учасники відразу дізнаються один про одного багато з його сімейної ситуації, про улюблені заняття, захоплення, інтереси, про професійне зростання, прагнення. Завдяки цій вправі менеджери дійсно починають встановлювати більш неформальні, теплі відносини один з одним. Головне, що необхідно досягти до кінця першого дня, - це приведення групи в стан працездатності, створення емоційно-позитивної обстановки, атмосфери довіри між учасниками групи.

Тому тренінг починається з традиційного представлення учасників групи, а також зі знайомства з базовими поняттями комунікації у тому числі й з правилами поведінки в групі. На прикладі проведення групової дискусії учасникам демонструються основні помилки спілкування і взаємодії; вони навчаються аналізу позитивних і негативних моментів поведінки, які проявляються як ними самими, так і іншими учасниками групи. На підставі цього в подальшому йде відпрацювання послідовності застосування фаз партнерської бесіди, чому сприяють рольові ігри на вступ в контакт з іншою людиною (іншими людьми) в різних ділових ситуаціях.

Рольові ігри з дискусіями та елементами мозкового штурму

Варіант 1. Група поділяється на дві підгрупи, кожна з яких виробляє свої способи прийняття управлінських рішень. Підгрупи виділяють своїх представників, аргументують своє рішення. Загальну групову обговорення гри направлено на порівняння якості прийнятих рішень і, головне, на способи їх прийняття. У зв'язку з особливостями діяльності керівника проводиться рольова гра «Один проти всіх». Вибирається найбільш сильний учасник групи, який переконує колектив у правомірності прийняття непопулярного для колективу рішення. Поки «керівник» обмірковує аргументи, групі дається установка протидіяти і чинити опір пропонованому рішення. Під час обговорення цієї гри найбільша увага приділяється встановленню контакту з аудиторією, переконливості аргументів і можливості різних варіантів вирішення конфліктної ситуації. Крім вміння аргументувати свої рішення, в цій грі розглядається варіативність вибору того чи іншого рішення, а також особливості самопрезентації керівника. Після цієї, досить напруженою, гри необхідно провести психогімнастичну невербальну вправу або психомалюнок на зняття емоційної напруги. В процесі обговорення підсумків дня варто звернути увагу учасників групи на виявлення власних професійних і особистісних труднощів.

Варіант 2. Досить показові ігри, що йдуть від зворотного, наприклад «Як створити організацію, щоб вона була схильна до саморуйнування?». Група

ділиться на три підгрупи, і кожна з них представляє свої варіанти неефективного розвитку організації. При цьому в кожній підгрупі виділяються ділові та емоційні лідери, виробляються цілі, планується вирішення проблем. Виділення декількох підгруп дозволяє показати можливості варіативності прийняття рішень.

Варіант 3. Ще одна гра може бути заснована на реальній задачі, представляти собою абстрактну або навіть парадоксальну ситуацію, головне, щоб у ній було закладено надзвичайний і конфліктний зміст. У цій грі учасники також поділяються на підгрупи. Основна мета гри – відпрацювання умінь стратегічного планування, обмірковування і передачі доручень (делегування повноважень), проведення переговорів, контроль виконання поставлених завдань і взаємодії структур організації. Результатом цієї гри повинно бути оптимальне рішення проблеми або ж усвідомлення можливих варіантів пошуку цього рішення. Аналіз і обговорення ігор проходить у формі дискусій і дає учасникам групи можливість усвідомити рівень розвитку власних менеджерських умінь і лідерських якостей. В кінці дня, якщо проводилося тестування, можливо ознайомлення учасників з його результатами. Перед закінченням роботи і підбиттям підсумків дня бажано проведення вправи, спрямованої на емоційну пам'ять і самооцінку.

Психогімнастика – це невербальний метод, заснований на прояві рухової активності всього тіла. Зазвичай ведучий групи дає якесь завдання, всі одночасно або по черзі, по одному або в парах його виконують. Головною умовою завдання є мовчання всіх членів групи (інша назва психогімнастичних вправ – пантомімічна). Ті, хто в даний момент не виконують вправи, спостерігають за іншими разом з тренером. Після того як всі виконали певну вправу, можна провести обговорення. Розбираються переживання і почуття, що виникають у членів групи під час виконання вправ; аналізуються вираження індивідуальних проблем; а також відносини між учасниками групи.

Психогімнастичні вправи слід обговорювати лише у тому випадку, якщо запланований тренінг на особистісному рівні (так звані тренінги особистісного зростання). В цьому випадку можна питати:

- ☐ про переживання тих, хто виконував завдання;
- ☐ про переживання тих, хто був в парі;
- ☐ про враження інших членів групи;
- ☐ про те, як ця поведінка пов'язана з поведінкою члена групи в подібних ситуаціях;
- ☐ про те, що нового відкрилося для членів групи в поведінці інших учасників. У тренінгу менеджерів рідко обговорюються психогімнастичні вправи, оскільки вони виконуються інші завдання, а саме:
 - ☐ розкріпачити;
 - ☐ налаштувати на певну «хвилю»;
 - ☐ активізувати спогади, переживання в подібних ситуаціях;
 - ☐ дати інформацію учасникам один про одного через спостереження за їх поведінкою.

Вибираючи ту чи іншу психогімнастичну вправу, тренер орієнтується на наступне:

1. Що переважно має відбутися в результаті її проведення:

- ☐ зміниться стан групи в цілому;
- ☐ зміниться стан кожного з учасників групи окремо;
- ☐ більшою мірою зміниться стан кого-то одного або двох-трьох учасників;

• ☐ буде отримано матеріал для просування вперед у змістовному плані. 2. На якому етапі розвитку знаходиться група: чим вона більш згуртована, тим вільніше, невимушено почуваються її учасники, тим ризикованішими, більш провокативними можуть бути вправи. До них насамперед належать такі, які передбачають фізичний контакт учасників групи в ході виконання вправи, а також вправи, які виконуються з закритими очима. Несвоєчасне використання подібних вправ призводить до підвищення напруженості, виникнення дискомфорту в групі.

3. Склад групи: соціально-демографічні характеристики (стать, вік).

4. Час дня: на початку дня доцільно проводити вправи, які дозволяють відключитися від турбот і проблем, що не відносяться до групової роботи, включитися в ситуацію «тут і тепер», відчутти групу; крім того, буває необхідно мобілізувати увагу, інтелектуальну активність.

У другій половині дня слід проводити вправи, які допомагають зняти втому, створюють умови для емоційної розрядки. Останні також корисно виконувати після напружених обговорень, складних для всіх або деяких учасників групи ситуацій.

5. Зміст подальшої роботи.

Психомалюнок також є невербальним методом. Як і психогімнастика, він дає можливість учасникам висловити себе на довербальному, безсловесному рівні, але тільки через малюнки.

Психомалюнок по суті є проективним малюнком. Він сприяє виявленню та розумінню важко вербалізованої проблеми і переживань. Малюнки можуть бути індивідуальними і груповими, на задану тему і вільними. Можна запропонувати, наприклад, такі теми:

- ☐ Я з колегами.
- ☐ Я і керівник.
- ☐ Я і підлеглий.
- ☐ Який я є, яким я хотів би бути, яким здаюся оточуючим.
- ☐ Моя сім'я.
- ☐ Моя робота.
- ☐ Мої батьки.
- ☐ Я серед людей.
- ☐ Найбільша трудність.
- ☐ Найприємніше і найнеприємніше переживання (спогад).
- ☐ Моя головна проблема.
- ☐ Що мені подобається і що не подобається в людях.

•□ Три бажання.

Тренер відводить певний час, дає завдання, забезпечує папером, крейдою, або олівцями, або фарбами. Потім малюнки збираються тренером. Кожен малюнок передається по колу, і кожен учасник висловлює свої думки, враження про малюнок. Далі відбувається обговорення. Всі говорять про те, що хотів зобразити автор малюнка, як вони розуміють його малюнок, потім висловлюється автор малюнка. Інтерпретація здійснюється тренером спільно з членами групи. Для цього звертають увагу на зміст малюнка, способи вираження, колір, форму, композицію і розміри. Якщо тренер дає завдання зробити груповий малюнок, то він лише спостерігає за процесом.

Під час обговорення тренер звертає увагу групи:

- на те, хто що намалював;
- чи було це груповим малюнком, або це лише сукупність індивідуальних малюнків, які не пов'язані груповим процесом;
- хто був активним, а хто більш пасивним;
- хто малював свій малюнок, а хто допомагав, доповнював малюнок іншого учасника. Обговорюються: участь кожного члена групи в загальній роботі; характер його внеску у спільну діяльність; особливості взаємодії групи. Така форма проєктивного малюнка стимулює розвиток співпраці і активної взаємодії членів групи один з одним; виявляє структуру лідерства та ролі членів групи.

Рольові ігри Під рольовою грою зазвичай розуміють інтерактивний метод, що полягає в програванні ситуацій учасниками тренінгу. Учасники поведуться відповідно до заданої ролі. Крім цього, вони повинні прагнути якомога частіше використовувати треновані навички, техніки або прийоми спілкування. Коротка схема процедури проведення рольових ігор:

1. Дається інструкція з проведення рольових ігор.
2. Дається завдання: зачитується або пояснюється ситуація.
3. Призначаються тренером або викликаються за бажанням з групи учасники рольової гри.
4. Розподіляються ролі, дійовим особам даються інструкції.
5. Дається час на продумування, на підготовку.
6. Тренер створює «сцену», інші стільці відсуваються подалі у вигляді півкола, де розміщуються «глядачі».
7. Дається інструкція «глядачам».
8. Сама рольова гра, під час якої часто ведеться відеозапис.
9. Обмін враженнями спочатку з боку учасників рольової гри, потім - з боку глядачів.
10. Перегляд відеозапису (за його наявності).
11. Аналіз та обговорення рольової гри. Тобто спочатку тренер описує ситуацію.

Потім вибираються бажані брати участь у рольовій грі або тренер сам призначає дійових осіб. Кожному учаснику рольової гри дається інструкція. Під час рольової гри часто ведеться відеозапис, про який учасників рольової гри

попереджають заздалегідь. Після закінчення рольової гри проводиться обговорення.

Варіант рольової гри «Винагорода». Для обговорення в групі можна змодельовати таку ситуацію:

«Уявіть, що за результатами конкурсу ваша група виграла 10 (100) неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Що ви будете робити?» Час не обмежується. Ведеться відеозапис. Рекомендації.

Під час обговорення можна попросити кожного оцінити:

- ☐ задоволеність прийнятим рішенням;
- ☐ задоволеність процесом прийняття рішення;
- ☐ задоволеність власною участю в обговоренні і вирішенні.

Для оцінки можна використовувати шкалу: 100% задоволеності - це максимальний ступінь задоволеності і 0% - мінімальний. Кожному пропонується назвати спочатку тільки цифру. Потім тренер опитує тих, хто оцінює найнижче рівень задоволеності і просить пояснити причини такої низької оцінки. Поступово переходить до тих, у кого задоволеність вище.

Варіант рольової гри «Музичний гурт».

Тренер приносить різні музичні інструменти або предмети, які можна використовувати для шумових ефектів. Вибирається диригент. Його завдання - зробити так, щоб вийшов музичний гурт, який узгоджено грає музику. Після виконання вправи всіх запитують про переживання, враження. Обговорюється поведінка диригента, його стиль, способи управління гуртом. Чи хотілося робити те, що він казав? Чи давав він можливість проявити спонтанність, дозволяв чи імпровізувати?

Психодрама Опрацювання індивідуальних проблем можливе з використанням психодрами. Психодрама як метод дозволяє учасникам програти свої власні ситуації, які були в минулому або наявні нині і є для них проблемними. Психодрама втілює в собі і вербальну, і невербальну комунікації. Під час психодрами менеджер може грати самого себе і сам вибрати в співрозмовники менеджера, схожого на людину, з ким у нього виникають складності. Можна запропонувати менеджеру грати протилежну сторону, а його самого буде зображувати менеджер з групи. Менеджер, який запропонував ситуацію, описує її для групи пояснює іншому менеджеру, в чому полягає його роль і як вести себе у відповідності з цією роллю. Менеджер «з проблемою» сам організовує простір, сам розставляє меблі (стіл, стільці). Тренер допомагає створити «сцену», відсунути «глядачів» подалі від неї. «Глядачам» дається така ж інструкція, як і під час рольових ігор, яка зводиться до того, щоб не заважати тим, хто на сцені. Завдання тренера – стимулювати, активізувати тих, хто вагається, хто сумнівається в доцільності програвання якійсь ситуації менеджерів. Інакше кажучи, потрібно допомогти подолати опір менеджера, налаштуватися на роль і почати грати.

Ділові ігри Існує багато видів ділових ігор. В тренінгах для менеджерів найчастіше використовуються імітаційні ділові ігри. Перевага ділових ігор в тому, що вони дозволяють менеджерам зануритися в свою звичну середу; або,

навпаки, в зовсім незвичну, в якій щось потрібно робити. Ділові ігри корисні тим, що втягують всіх учасників в один єдиний процес. Вони можуть сприяти більш інтенсивному процесу формування групи. Емоційно залучаючись в ділові ігри, менеджери більш безпосередньо, типовим для себе чином починають реагувати. Спостереження за поведінкою менеджерів може багато відкрити для самих менеджерів, для тренера і інших членів групи. З цієї причини практично завжди під час всіх ділових ігор ведеться відеозапис. Менеджери зазвичай дуже зацікавлено спостерігають за своєю поведінкою під час перегляду відеозаписів. Під час ділової гри вони практично забувають про відеозапис. Обговорення ж відеозаписів може дати дуже багато корисного кожному учаснику ділової гри. Варіант ділової гри «SWOT» Розроблена ділова гра «SWOT» являє собою структуроване групове обговорення проблем стратегічного розвитку організацій; подолання кризи в розвитку; прийняття рішень щодо впровадження інновацій. Для прийняття таких важливих для організації рішень менеджери повинні вміти аналізувати існуючий стан речей, вміти обговорювати важливі питання в команді менеджерів, вміти на основі аналізу ситуації приймати оптимальні рішення щодо подолання кризи в розвитку, щодо подальшого розвитку організації. [Цьому допомагає відома в менеджменті SWOT-концепція: S (Strength) - сильні сторони організації, W (Weakness) - слабкі сторони організації, O (Opportunities) - можливості, зовнішні сприятливі фактори, T (Threats) - загрози, зовнішні несприятливі фактори.

1. Тренер на основі інформації, отриманої під час індивідуальних інтерв'ю, письмового опитування або усного обговорення вибирає адекватну методу проблему одного з учасників тренінгу.

2. Група розбивається на чотири команди.

3. Кожній команді дається окреме завдання:

- ☐ команда № 1 обговорює і виділяє сильні сторони організації, складає список сильних сторін;

- ☐ команда № 2 обговорює слабкі сторони організації і відображає їх у списку;

- ☐ команда № 3 обговорює можливості, сприятливі фактори, відображає їх у списку;

- ☐ команда № 4 обговорює загрози, несприятливі можливі фактори і відображає їх у списку. Команди працюють протягом обмеженого часу (1520 хвилин). Списки кожна команда може оформити на окремих великих аркушах.

4. З кожної команди виділяється представник, який робить презентацію для інших команд.

5. Команди об'єднуються у велику групу. Перед ними ставиться одне завдання: прийняти рішення щодо можливих заходів, кроків для подолання кризи або подальшого більш успішного розвитку організації.

6. Тренер може вести відеозапис:

- ☐ командної роботи;

- ☐ виступу представників команд;

- ☐ роботи в повній групі.

7. Обговорення:

- ☐ процесу командної роботи;
- ☐ виступів перед групою;
- ☐ групової роботи. Обговорення може супроводжуватися переглядом відеозаписів.

Рекомендації. Для проведення даної ділової гри в поєднанні з тренінгом потрібно багато часу. Це найбільш доцільно робити, якщо всі учасники тренінгу є співробітниками однієї організації або функціонально взаємопов'язані. Після проведення «SWOT» організація може здійснити прорив, народжуються нові ідеї, нове бачення ситуації, що виникають. Результати роботи – це хороша демонстрація того, як можна використовувати інтелектуальний потенціал працівників організації для подальшого розвитку і досягнення успіху.

Групове обговорення Після виконання завдань, вправ, рольових ігор, ділових ігор слід провести групове обговорення. Обговорення – це окремий метод, який використовується в тренінгу. Можливо, найбільш важливий з усіх.

Завдання тренера – бути фасилітатором обговорення і намагатися уникати прямих висловлювань та оцінки поведінки менеджерів. Це пов'язано з тим, що менеджерам, як високостатусним працівникам, важко вислуховувати зауваження на свою адресу, особливо критичного характеру. Їх опір часом надзвичайно сильний. Часто можна спостерігати появу захисної поведінки: агресії; виправдань, спроб пояснити свою поведінку; раціоналізації; спроб звинуватити інших членів групи, навіть тренера в тому, що той дав некоректне завдання, і багато іншого. При виникненні подібних ситуацій використовуються правила зворотного зв'язку, описані у попередньому розділі. Ці правила можна ввести заздалегідь, перед тим як тренер почне перегляд і обговорення відеозапису ділової або рольової гри.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 4. Тема 4 Управління персоналом в органах поліції України

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Управління персоналом в органах поліції України»

Кількість годин – 2.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України

Поняття та класифікація персоналу в органах поліції України

Основні положення роботи з персоналом в органах поліції Мотивація та стимулювання персоналу органів поліції

Література

Основна: 1 (с.63-65), 2 (с.59-70), 3 (с.87-89).

Допоміжна 4 (с.56-89), 5 (с.72-79), 6 (с.39-45).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

1. Завдання, принципи та напрями кадрової політики в органах поліції України

В одному з перших документів, яким були започатковані масштабні перетворення, наголошувалось на необхідності коригування завдань та функцій правоохоронних органів, упровадження нових засад проходження служби, нових критеріїв оцінки роботи правоохоронців для підвищення рівня захисту прав і свобод людини, а також інтересів суспільства і держави від протиправних посягань, які повинні супроводжуватись функціональними та організаційними перетвореннями у системі Міністерства внутрішніх справ України, розмежуванням політичного та професійного керівництва у сфері правопорядку. Для цього необхідно забезпечити функціонування прозорої системи конкурсного добору осіб на посади, створити нову систему атестації персоналу органів правопорядку, змінити підходи до підготовки працівників цих органів, що повинно забезпечити зміну ставлення правоохоронців до виконання службових обов'язків у напрямі усвідомлення їх як надання оплачуваних державою послуг щодо забезпечення, насамперед, безпеки кожної особи, її особистих та майнових прав, суспільних та державних інтересів (п. 4 Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 року № 5/2015). З наведених положень випливає наступний висновок – успішне виконання поліцією покладених на неї завдань можливе лише за умови проведення нової грамотної кадрової політики, результати якої повинні «надати» органам поліції потужний персонал.

Кадрова політика в органах поліції та державна кадрова політика співвідносяться між собою як частина та ціле відповідно. Єдиного підходу до розуміння сутності та змісту поняття «кадрова політика» не має. На нашу думку, це можна пояснити значною кількістю напрямів удосконалення кадрової роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи. Фахівці в галузях економіки та теорії управління по-різному підходять до розуміння кадрової політики.

Зокрема, Є.В. Маслов вважає, що кадрова політика це «головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів», який реалізується кадровим підрозділом установи, у той час як О.В. Крушельницька розглядає

кадрову політику як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу».

Наведені визначення достатньо детально відображають зміст поняття «кадрова політика», що дає можливість за рахунок виділення основних характерних рис визначити сутність останнього:

це чітко визначені основні напрями та заходи з формування та підбору персоналу, які можуть бути оформлені документально чи не мати документального оформлення взагалі;

кадрова політика ґрунтується на власних засадах, а реалізується за допомогою різноманітних механізмів;

здійснення кадрової політики передбачає досягнення як проміжних цілей, так і головної – забезпечення високоякісними кадрами;

суб'єктами реалізації кадрової політики можуть виступати як державні, так і недержавні суб'єкти (наприклад, приймати кадрову стратегію буде орган державної влади, а безпосередньо реалізовувати визначені в ній заходи можуть не тільки посадові особи цих органів, а й суб'єкти господарювання як державної, так і недержавної форми власності), тому вона характеризується різноманітністю суб'єктів;

об'єктом кадрової політики завжди буде персонал – працівники різних установ, організацій державних і недержавних форм власності;

кадрова політика завжди спрямована на підвищення якості персоналу, його професійний та особистісний розвиток.

У загальному вигляді предметом кадрової політики, тобто тим, на що вона орієнтована, є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності.

Стратегія розвитку органів внутрішніх справ України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 жовтня 2014 р. № 1118-р, як один з ключових нормативно-правових актів, що регламентує процес реформування органів поліції, визначає такі основні напрями кадрової політики:

Створення нових якісних критеріїв відбору кандидатів на службу. Це передбачає, що поряд з фізичними якостями кандидата оцінюються його розумові здібності, особливості мотивації і самоконтролю; обачність, знання власних переваг і недоліків; здатність розуміти почуття інших і вміння впливати на них; уміння будувати і підтримувати робочі взаємовідносини; упевненість у власних силах, уміння слухати і спілкуватися, здатність брати ініціативу на себе і підтримувати оптимістичний настрій колег; уміння працювати в групі, здатність засвоювати нові знання і вміння.

До кандидатів на керівні посади регіонального рівня висуваються більш високі вимоги до якостей загальної та спеціальної компетенції. У межах загальної компетенції оцінюються такі якості як: знання професійних і етичних стандартів; комунікативні навички; особиста мотивація; уміння приймати необхідні рішення; творчий підхід; сприйнятливості ставлення до інновацій. Серед спеціальних якостей оцінюються лідерські якості кандидата, його вміння управляти персоналом і піклуватися про професійне зростання підлеглих, навички планування щоденної діяльності, елементи стратегічного мислення, толерантність до впровадження гендерної та етнічно збалансованої кадрової політики.

Оновлення механізму процедур відбору кандидатів на службу. Усі вакансії підлягають оголошенню серед персоналу з одночасним створенням умов для безперешкодного доступу кандидатів до участі в конкурсному відборі за рейтинговою системою, а етапи проходження іспитів фіксуються на відеоносії в присутності представників громадськості. Кандидати на керівні посади регіонального рівня повинні проходити двоступеневу процедуру конкурсного відбору, що складається з оцінки загальної та спеціальної компетенції.

2. Поняття та класифікація персоналу в органах поліції України

Під персоналом або кадрами необхідно розуміти основний штатний склад працівників організації, який виконує різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції. Саме персонал забезпечує функціонування будь-якої установи, організації або підприємства. Поняття «персонал» можна розглядати у двох значеннях широкому та вузькому.

У широкому розумінні персонал – це всі працездатні громадяни країни. Р.З. Дарміць пропонує більш конкретне розуміння кадрів (персоналу) як соціально-економічної категорії, що означає постійний (штатний) кваліфікований склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними установами, підприємствами різних організаційно-правових форм власності, мають спеціальні знання, певну професійну підготовку, трудові навички, досвід роботи в обраній сфері діяльності та забезпечують виконання покладених на них функцій.

У вузькому значенні під персоналом розуміють осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень.

У науковій, спеціальній та популярній літературі поняття «персонал», «кадри» та «трудові ресурси» часто використовуються та сприймаються як синоніми. На нашу думку, ці категорії не варто ототожнювати, оскільки вони мають різний змістовний обсяг: термін «кадри» найчастіше використовується для позначення осіб, які працюють у певній професійній сфері, на єдиній основі, у свою чергу, остання може поділятися на специфічні напрями діяльності працівників. Трудові ресурси – взагалі занадто загальне поняття, що потребує конкретизації, навіть якщо

окреслити їх трудову сферу, потребує уточнення питання, про які саме трудові ресурси йде мова (наприклад, наявні чи перспективні).

Поняття «персонал» є ширшим за кадри, оскільки об'єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації чи установи, оскільки визначає її особовий склад, що характеризується певними ознаками, основними з яких є:

- а) участь у трудових взаємовідносинах;
- б) наявність певних якісних характеристик, що поєднують особисті та організаційні цілі.

Використання поняття «персонал» для позначення працівників органів поліції обумовлено у першу чергу тим, що не тільки поліцейські забезпечують функціонування Національної поліції України, оскільки частина з працівників є цивільними особами, що сприяє розвитку цивільної моделі діяльності персоналу не тільки в органах Національної поліції, а взагалі у Міністерстві внутрішніх справ України. Персонал насамперед характеризується чисельністю, яка зумовлена характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці та інші фактори обумовлюють нормативну чисельність працівників, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити, тому кадровий потенціал більш об'єктивно характеризується списочною чисельністю, тобто переліком тих працівників, які офіційно працюють в організації на даний момент. Списочна чисельність може суттєво відрізнятись від нормативної, оскільки не всі працівники із тих чи інших причин щоденно бувають на робочих місцях, дійсну кількість

зайнятих кожний день на роботі визначає їх явочна чисельність.

Персонал органів поліції має свою власну специфіку, відмінну від персоналу будь-якої іншої установи чи організації, тому йому притаманні власні характерні ознаки:

- а) це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції в органах поліції (в їх підрозділах та установах);
- б) виконання таких функцій передбачене їх основною професією або спеціальністю.

Класифікація персоналу органів поліції має практичне значення з огляду на те, що систематизація особового складу за різними критеріями полегшує роботу кадрових підрозділів і зменшує кількість часу, яка може бути затрачена на виокремлення якоїсь категорії з усього персоналу органів поліції. Більш того, вона допомагає здійснювати поточне і перспективне планування в межах кадрової політики та здійснювати заходи з метою її реалізації.

Персонал органів поліції можна класифікувати за різними критеріями:

За професійною приналежністю: юристи, економісти, психологи, педагоги, інженери, лікарі та ін.

Професією прийнято вважати вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Професійний склад персоналу залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас, існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

Спеціальність – це більш-менш вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

За кваліфікаційною ознакою працівників органів поліції можна поділити на: висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих.

Під кваліфікацією необхідно розуміти сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи тій посаді.

Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів – практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

За посадовим становищем: начальники, їх заступники, оперуповноважені, інспектори, поліцейські і т.д.

За правовим становищем в системі управління: посадові особи, представники влади, робітники, тощо.

Персонал органів Національної поліції в залежності від функціонального напрямку роботи поділяється на: керівників, спеціалістів, службовців і робітників.

Керівники – це працівники, які займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, головні спеціалісти (головний бухгалтер), а також їх заступники.

Спеціалістами вважаються працівники, які виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, тощо.

До службовців належать працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема, діловоди, обліковці, архіваріуси, тощо.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Крім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, кур'єрів.

До персоналу в органах поліції (у широкому розумінні) відносять осіб, які постійно або тимчасово в якості основної професії чи спеціальності, на платній основі виконують певні трудові функції в органах поліції, установах, підприємствах. Весь персонал органів поліції можна поділити на поліцейських і цивільних осіб.

3. Основні положення роботи з персоналом в органах поліції

Управління у сфері роботи з персоналом в органах поліції становить цілісну систему пов'язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки, виховання особового складу.

Система управління персоналом складається із наступних елементів: визначення кількості працівників, їх посадової категорійності і рівня професійної підготовки;

робота з персоналом: підбір, розстановка, переміщення, формування резерву на висування, оцінка працівників;

стимулювання трудової активності й виховання кадрів;

застосування заходів морального й матеріального стимулювання, дисциплінарна практика, виховання в дусі дотримання службової дисципліни і законності;

підготовка кадрів: початкова бойова і фізична та спеціальна підготовка, підвищення кваліфікації.

Система управління кадровою роботою має враховувати інтереси різних служб і підрозділів у забезпеченні особовим складом, індивідуальні якості кожного працівника, умови, в яких проходить його служба, пріоритетність завдань, що стоять перед органом поліції. Все це вимагає комплексного підходу до вирішення кадрових проблем як при комплектуванні, так і при морально-психологічній підготовці до служби. Помилку роблять ті керівники органів поліції, які вважають, що кадровими проблемами повинні займатись тільки кадрові апарати (управління, відділи, групи), а інші служби можуть бути тільки споживачами. Кожний орган поліції має штатний розпис, в якому визначається чисельність начальницького та рядового складу, дається перелік посад, їх розподіл по службах і підрозділах, граничні спеціальні звання, які їм відповідають, і спеціальності, якими вони можуть замінюватись. Штатний розпис оголошується наказом вищого керівництва при створенні органу поліції, його реорганізації, зміні території обслуговування та змінах оперативної обстановки. Чисельність особового складу залежить також від інших факторів, зокрема, соціально-економічних, демографічних, географічних, кліматичних, біологічних та інших обставин. Залежно від ситуації, крім постійного складу, в штати органу поліції можуть вводиться посади на час виконання спеціальних функцій. Наприклад, помічник керівника (начальника, ректора) з питань капітального будівництва вводиться на час

капітального будівництва. Додаткова чисельність службовців може вводитися також місцевими органами влади відповідно до їх компетенції. Результати оперативно-службової діяльності органів поліції залежать не стільки від кількісного, скільки від якісного складу кадрів, організації управління ними, системи їх підготовки і підвищення кваліфікації.

Орган поліції може мати достатню матеріально-технічну базу, досконале сучасне нормативне забезпечення, але не справлятися з поставленими завданнями, якщо їх виконують малокомпетентні і неорганізовані працівники.

Кожна посада в органах поліції має свою назву, яка відбиває зміст і характер роботи, виконуваної працівником, призначеним на цю посаду: «слідчий», «інспектор», «дільничний» та інші. Вимоги, висунуті до тієї чи іншої посади, містяться в кваліфікаційній характеристиці, що складається із трьох розділів:

«посадові обов'язки» – наведено відомості про місце і рівень посади в структурі організації, вимоги до кваліфікації осіб, які можуть її обіймати, а також перелік посадових обов'язків у порядку їх важливості;

«повинен знати» – містить перелік вимог до знання особливостей основної діяльності і зв'язаних з нею нормативних документів, методичних матеріалів, правил техніки безпеки і охорони праці;

кваліфікаційні вимоги («повинен вміти») – відображає вимоги до рівня і профілю спеціальної підготовки працівника, стажу, накопиченого досвіду, особистих рис, що дозволяють належно виконувати покладені на нього обов'язки.

Кожна посада в органах поліції, передбачена структурним розкладом, повинна бути забезпечена посадовою інструкцією, в якій містяться правила, що регламентують дії особи, яка її обіймає. Не складається вона лише для першого керівника, який в своїй діяльності керується статутом організації чи положенням про неї.

Аналіз нормативних актів, що регламентують роботу з кадрами, дозволив виділити три групи вимог, яким повинні відповідати працівники органу поліції:

- а) ділові якості;
- б) особисті якості;
- в) спеціальні фахові якості.

До ділових відносять якості, що визначають професіональну здатність працівника, зокрема, наявність спеціальної освіти, досвіду практичної роботи, організаційні здібності, ініціативність, стабільна працездатність, знання юридичних і спеціальних дисциплін, знання чинних наказів, інструкцій, інших нормативних актів МВС України та Національної поліції, володіння оперативною і кримінологічною технікою, спеціальними технічними засобами, вміння правильно складати і оформляти службові документи.

Особисті якості складають комплекс особистих рис характеру, які найбільшою мірою відповідають посадовим вимогам: це вміння

встановлювати контакти з людьми, спілкуватись з представниками різних ділових сфер та з населенням, мужність, стриманість, чесність і добросовісність, ввічливість, доброзичливість, принциповість, людяність, готовність до самопожертви.

Спеціальні професійні якості передбачають володіння спеціальними знаннями, вміннями і навичками, а також певні особисті якості, необхідні працівнику для успішного виконання службових обов'язків за конкретною посадою – дільничного офіцера поліції, слідчого, інспектора відділу кадрового забезпечення, тощо.

На відміну від ділових якостей, які мають більш універсальний характер і є основою спеціальних професійних якостей, останні визначають рівень професійної майстерності конкретного працівника на конкретній посаді. Наприклад, поліцейський кінного підрозділу поліції, інструктор-кінолог, як і всі працівники органів поліції, мають бути мужніми, чесними, дисциплінованими, але вони повинні ще любити тварин, без цього вони будуть неповноцінними фахівцями. Підвищені вимоги висуваються до керівників органів поліції, працівників апарату управління, яким належить важлива і відповідальна роль в управлінні та які, крім загальних якостей, повинні володіти ще й організаторськими здібностями, командними навичками, педагогічними і психологічними прийомами і методиками в роботі з особовим складом.

Управління у сфері роботи з персоналом здійснюється начальником особисто або через управління, відділи, відділення та групи кадрів. Працівникам кадрів повинні бути притаманні такі основні якості і здібності:

- глибока повага до закону, прав і свобод громадян, цінностей демократичної правової держави;

- політична зрілість;

- здатність об'єктивно і комплексно оцінювати й аналізувати ситуацію, що складається;

- прагнення усі події та рішення логічно і кваліфіковано обґрунтовувати з використанням економічних, правових, соціальних категорій;

- уміння абстрагуватися від впливу політичних партій та рухів;

- патріотизм, визнання загальнолюдських цінностей, стійкість у моральних та ідейних переконаннях, висока моральність;

- здатність оптимально організувати свою працю, тощо.

На основі названих особистих якостей фахівець у сфері управління персоналом органів поліції повинен оволодіти необхідними знаннями та навичками, що забезпечать йому поступове набуття практичного досвіду в роботі з особовим складом.

Для цього треба створити сприятливі умови й забезпечити комплексне формування професіоналізму за такими напрямками особистої культури: професійно-правовим; політичним; моральним; соціальним; психологічним.

Спеціаліст у сфері управління персоналом органів поліції повинен уміти наступне:

- роз'яснювати закони і підзаконні акти, які приймаються в Україні;

застосовувати на практиці чинне законодавство і вимоги підзаконних актів у сфері управління персоналом;

володіти прийомами і методами кодифікації, систематизації законів, підзаконних відомчих актів і власних рішень;

вести облік, узагальнювати й аналізувати результати своєї діяльності, діяльності підрозділу, служби, органу поліції у цілому і в частині роботи з особовим складом;

на науковій основі організувати свою роботу й роботу персоналу;

здійснювати постійний контроль за виконанням вимог законів і підзаконних актів, планових заходів, наказів, розпоряджень, вказівок вищих суб'єктів управління, рішень колегіальних органів;

втілювати в практичну діяльність передовий вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом, використовувати передові технології і застосовувати технічні засоби, досягнення науки і техніки;

давати засновану на чинних нормативах організаційно-штатну й економіко-правову характеристику того чи іншого структурного підрозділу органу поліції з розкриттям джерел його комплектування, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, основних напрямків більш оптимального цільового використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів;

володіти навичками спілкування з людьми, встановлення психологічного контакту, публічних виступів, переконання, створення нормального мікроклімату в колективі, здійснення службових перевірок, навичками ведення діловодства, складання документів у сфері управлінської діяльності;

виявляти існуючі тенденції в роботі з особовим складом, своєчасно реагувати на них, забезпечувати комплексний підхід до вирішення проблем кадрового забезпечення діяльності служб та підрозділів органів поліції;

приймати оптимальні рішення в межах своєї компетенції;

об'єктивно і своєчасно розбиратися в конфліктній ситуації, приймати засновані на законі заходи реагування з урахуванням всіх обставин і характеристик учасників;

постійно дбати про підвищення своєї професійної майстерності й майстерності працівників підрозділу;

формувати в собі психологічну стійкість до стороннього негативного впливу;

проводити широку роз'яснювальну роботу з пропаганди діяльності органів поліції серед населення, формувати у працівників почуття гордості за обрану професію;

використовувати можливості засобів масової інформації та громадськості у вирішенні завдань управління кадрами органів поліції.

4. Мотивація та стимулювання персоналу органів поліції

Побудова ефективної системи мотивації в системі органів Національної поліції є важливим стратегічним завданням. Вона

безпосередньо впливає на продуктивність виконання праці, а отже, і на імідж працівника поліції.

Сутність мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила найвищу ступень продуктивності, але для цього перш за все треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і, таким чином, знизити рівень злочинності. Жодна система управління не може добре функціонувати, якщо не буде розроблено ефективної моделі мотивації, яка спонукає конкретного робітника та колектив до досягнення особистих та загальних цілей.

Під мотивацією потрібно розуміти процес побудження людини за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей.

Мотивація має подвійний характер: з одного боку, вона є проявом зовнішнього впливу по відношенню до індивіда, а з іншого – використовуються внутрішні «поштовхи». Крім того, мотивація виступає як одна із функцій управління і як пробуджуюча сила.

Мотивація – це побудження людини до діяльності для досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може змінюватись під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини.

Для того, щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною потреби в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним.

При реалізації і формуванні мотивів слід ураховувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби.

Широку класифікацію методів мотивації наводить В.П. Сладкевич. Мотиваційні методи він класифікує за об'єктами мотивації, використовуваними стимулами, видами потреб, спрямованістю:

за об'єктами мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих працівників, жінок, молодих працівників, досвідчених фахівців;

в залежності від стимулів виділяються економічні методи та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні.

У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повага і довіра;

в залежності від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Найдієвішою складовою системи мотивації персоналу із усіх наведених вище є матеріальне заохочення.

До методів матеріального заохочення можна віднести: премії, доплати, участь у прибутках, відпочинок за рахунок установи.

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу, а саме:

об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;

передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;

адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;

своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);

значущість: винагорода має бути для працівника значущою;

справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема, з його позицій.

Форми стимулювання персоналу поділяються на такі групи:

Основна матеріальна винагорода розглядається як базис на для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40 % до 70 % загального розміру винагороди працівника. Друга складова – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торговельних працівників фірми) – становлять у сумі до 60 % загальних виплат. І третя складова – участь у прибутках та опціони – являє собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в основному застосовують для керівників.

Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання працівників (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагород у «домашньому» середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні й передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, на проведення свят, відпусток).

Нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації працівників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального та спеціального навчання.

Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні й нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання працівників (призи, подарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на укріплення лояльності працівників та стимулювання їх активної роботи в майбутньому.

Для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації окремого працівника спочатку потрібно зібрати інформацію про нього. Керівнику органу поліції важливо знати, яку роль у самооцінці і прийнятті працівником рішення відіграє чужа думка. Від цього буде залежати складність його мотивації. Роль оточення у прийнятті працівником рішення буде визначатися типом його референції.

Під типом референції розуміється співвідношення пріоритетності власної та чужої думки при прийнятті рішень і самооцінці людини.

Існують три типи референції: внутрішній, зовнішній та змішаний. В основному людині властивий змішаний тип, тобто це присутність двох видів референції одразу, але один з них переважає над іншим.

Якщо у працівника переважає зовнішній тип, то він буде більш схильним до «правильної» роботи. Він працюватиме за інструкціями, потребуватиме схвалення його роботи з боку керівника та колег. Такий працівник буде невпевненим у собі, для нього дуже важливою є думка інших людей про нього та його роботу. Найкраще йому підійдуть виконавчі ролі. Працівника із зовнішнім типом референції порівняно легко мотивувати, так само легко змінювати його точку зору. Тому в навколишньому середовищі таких людей повинен бути лідер, авторитет, який буде здатен впливати на нього. У підрозділах поліції осіб із зовнішнім типом референції, наприклад, можна призначати на посади помічників або інспекторів.

Якщо у людині переважає внутрішній тип, то більш за все її будуть хвилювати власні думки і дії. Вона буде спиратися на власний досвід, професіоналізм, знання та навички. Таку людину нелегко переконати змінити свою точку зору, а іноді і зовсім неможливо це зробити. Причинами такої поведінки є високе відчуття відповідальності і відсутність страху перед нею. Для такого працівника велике значення має право висловлювати власну думку, бути причетним до певних дій і ситуацій, самостійно приймати рішення та їх реалізовувати. Це варто враховувати при розробленні системи мотивації. Так, яскравим прикладом таких осіб можуть виступати: спеціалісти, експерти або радники з окремих питань.

Змішаний тип є найбільш універсальним, в ньому один з типів проявляється більшою мірою, ніж інший.

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці.

Як правило, керівники використовують систему стимулів, які мають короткочасний вплив на працівника і забезпечують нетривалий ефект, що обумовлюються:

1) людськими потребами: як матеріальними, так і нематеріальними (потреби мають властивість зростати, тому їх майже неможливо задовольнити повністю на 100 %; як тільки людина починає отримувати більше, то і потреби одразу зростають);

2) звичкою (цей механізм не дозволяє людині довго насолоджуватися певними благами; якщо працівнику весь час підвищувати заробітну плату, хвалити або, навпаки, оголошувати незадоволення, то через деякий час ці явища стануть для нього буденними, він не звертатиме на них увагу).

Слід зауважити, що вітчизняне законодавство, яке регулює питання діяльності органів поліції, починаючи з 2015 року (з моменту створення Національної поліції України), знаходиться у постійній динаміці та вдосконаленні. Досі залишається невирішеним питання щодо впровадження Дисциплінарного статуту Національної поліції України, прийняття якого прямо передбачене статтями 19, 70, 82, 84, 85 Закону України «Про Національну поліцію».

ЗАКОН УКРАЇНИ від 15.03.2022 Про внесення змін до законів України "Про Національну поліцію" та "Про Дисциплінарний статут Національної поліції України" з метою оптимізації діяльності поліції, у тому числі під час дії воєнного стану

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 5. Тема 5 Управління конфліктами в діяльності органів поліції

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Управління конфліктами в діяльності органів поліції»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Загальна характеристика конфліктів в діяльності органів поліції
2. Профілактика конфліктів в діяльності органів поліції
3. Управління конфліктами як метод їх розв'язання
4. Теоретичні основи професійної етики поліцейського
5. Професійний обов'язок, дисципліна і законність у діяльності органів поліції
6. Моральна культура працівників органів поліції

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Тренінг розв'язання конфліктів Будь-які організаційні зміни, суперечливі ситуації, ділові та особистісні відносини між людьми нерідко породжують конфліктні ситуації, які суб'єктивно супроводжуються серйозними психологічними переживаннями. З буденної точки зору конфлікт асоціюється з агресією, глибокими емоціями, суперечками, погрозами, ворожістю тощо. Існує думка, що конфлікт – це явище завжди небажане і його необхідно по можливості уникати і вже, якщо він виник, негайно вирішувати. Однак сучасна психологія дозволяє розглядати конфлікт як спосіб розвитку організації, групи і окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій. Саме тому, розуміючи неминучість конфліктів, необхідність їх регулювання, рушійну силу, а також те, що їх легше попередити, ніж «лікувати», багато організацій роблять замовлення на тренінг вирішення конфліктів.

Міжособистісне управління конфліктом представлено добре відомою схемою К. Томаса, яка описує різні стратегії поведінки в конфліктній ситуації в залежності від двох основних характеристик: ступеня наполегливості в задоволенні власних інтересів і ступеня співпраці в задоволенні інтересів інших.

У термінології К. Томаса це уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс і співробітництво. Якщо говорити про аспекти особистісної поведінки в конфліктній ситуації, то конструктивне рішення конфліктів залежить як мінімум від чотирьох чинників:

- ☐ адекватного сприйняття конфліктів, коли наявна точна, що не перекручена особистими пристрастями, оцінка дій, намірів, позицій опонентів і своїх власних;
- ☐ відкритого та ефективного спілкування;
- ☐ створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва;
- ☐ визначення суті конфлікту. Основна мета тренінгу – навчання адекватним способам ефективного вирішення конфліктів шляхом осмислення змісту конфліктної ситуації і оптимізації особистої поведінки. Програма тренінгу в основному базується на ідеях поведінкового комунікативного тренінгу, проте в неї входять і деякі елементи роботи з особистістю учасників груп, що включають в себе усвідомлення індивідуальних якостей, що заважають вирішенню суперечливих ситуацій і порушують внутрішньоособистісну рівновагу. Передусім, це робота з емоціями людини, які

є незмінним супутником конфліктів. Тому поряд з традиційними для поведінкового тренінгу методами роботи (дискусії та обговорення, ділові ігри, психогімнастика і щоденна рефлексія досвіду) додатково проводиться робота з особистісними проблемами учасників груп, балінтовські сесії, тестування (наприклад, методика Томаса, діагностика рівня професійного вигорання, багатофакторна діагностика особистості та ін.).

Складові тренінгу розв'язання конфліктів

- ☐ Визначення змісту поняття «конфлікт», його типів і видів, побудова різних класифікацій конфліктів, усвідомлення не тільки негативних наслідків конфлікту, але, також, і його позитивних, ресурсних складових.

- ☐ Розгляд суб'єктивних складових конфлікту. Мається на увазі поділ суб'єктивних і об'єктивних причин і складових вирішення конфлікту. Головний напрямок цього аналізу - емоції та почуття, які істотно ускладнюють вирішення проблемних ситуацій. Тому особливим предметом розгляду є вербалізація (промовляння) почуттів своїх і учасників взаємодії. Звертається увага не тільки на результат - отримання вигоди або досягнення поставленої мети, а й на почуття, які супроводжують цей процес. Показується вирішення конфліктних ситуацій можливе лише при уникненні чисто оціночних суджень, заміни їх описами власних емоційних суджень.

- ☐ Розгляд міжгрупових конфліктів, їх специфіки та профілактики, а також посередництва у конфліктних ситуаціях.

Рольова гра «День прийому керівника з особистих питань» - до «керівника» організації приходять з особистих конфліктних питань і претензій «співробітники». При аналізі гри дуже важливо звернути увагу групи як на вербальні, так і на невербальні прояви конфліктної поведінки (мовчання, погляд, поза, міміка, тон промови, різкі заперечення в розмові, прізвиська, усний і письмовий суперечка і всі інші особливості манери поводження і спілкування).

Вправа «Правило LAST» Ведучий розповідає про спеціальний алгоритм роботи в конфліктних ситуаціях, який називається «Правило LAST»: Listen - вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize - вибачитися, поспівчувати проблеми.

Solve - вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank - подякувати і ще раз вибачитися (будь-яка проблема - підказка бізнесу).

Керуючись правилом LAST, якщо гість висловив своє невдоволення якістю сервісу або продукту, персоналу слід:

- ☐ Ввічливо уточнити, конкретизувати невдоволення гостя: «Що конкретно вам не сподобалося?».

- ☐ Уважно вислухати гостя, дивлячись в очі не менше половини часу спілкування і киваючи на знак того, що проблема почута.

- ☐ Переконатися, що проблема правильно зрозуміла, і ясно, чого хоче гість. Наприклад: «Чи правильно я вас зрозумів (а), що вам не сподобалася якість ..., і ви хочете ...?». Після слід дочекатися від гостя підтвердження.

- ☐ Показати свою участь, наприклад: «Згоден (на), це неприємно, коли ...».

- ☐ Вибачитися перед гостем за ситуацію, що склалася: «Приношу свої вибачення за те, що ...».

- ☐ Запропонувати рішення проблеми, якщо це в межах ваших повноважень (очевидно неякісний продукт або напій, який необхідно замінити, занадто довге очікування): «Зараз я повідомлю адміністратору / уточню у кухаря / заміню продукт».

- ☐ Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачитися перед гостем, наприклад: «Ще раз приношу свої вибачення».

- ☐ Подякувати гостю: «Спасибі, що повідомили». Потрібно намагатися вирішити проблему до її виникнення і діяти.

Якщо передбачати потреби ваших гостей, але НЕ ДІЯТИ, то жодна зі сторін не виграє. Якщо була зроблена помилка, то в обов'язки персоналу входить прийняття рішення з надання гарантій якості в обслуговуванні. Важливо використовувати тверезий розрахунок, щоб забезпечити повернення гостей в ваш заклад. Учасники об'єднуються у пари: «Один з вас буде конфліктним гостем, інший – офіціантом. Завдання «гостя» - пред'явити якусь (краще необгрунтовану) претензію.

Завдання офіціанта - підібрати гідну відповідь, який згладить претензію за Правилom LAST. На підготовку однієї сценки відводиться 5 хв. Потім демонстрація і зміна ролей. Обговоренню після кожної сценки необхідно приділити пару хвилин, обов'язково зазначити успішні знахідки.

Вправа «Минуле-сьогодення-майбутнє» Мета: дати можливість учасникам відчувати важливість правильної роботи в конфліктних ситуаціях; спонукати їх згадати, що відчувають люди під час конфлікту. Інструкція. Попросіть учасників об'єднатися в групи по 2-3 людини. Дайте завдання згадати і записати конфліктні ситуації зі свого життєвого досвіду саме в якості гостя закладу або клієнта компанії. Адже всі ми як гості отримували неякісний сервіс, залишалися незадоволені грубістю персоналу і потрапляли в проблемні ситуації. Учасникам необхідно згадати і обговорити в групі конфліктні випадки з власного досвіду. Кожен повинен обговорити і записати одну з найяскравіших конфліктних історій.

Після описати, як повадився інший учасник конфлікту, і змодельовати, як він міг би поводитися, щоб проблемна ситуація зійшла нанівець. Важливо зрозуміти, які дії йому як гостю або клієнту хотілося б бачити від іншої сторони конфлікту. Після треба зафіксувати:

1. Ситуацію конфлікту, де учасник тренінгу був споживачем послуг.
2. Як повадився той, з ким стався конфлікт.

3. Як він міг би поводитися по-іншому. Попросіть учасників поділитися варіантами. Запитайте, як діяли ті, хто їх обслуговував? Як це впливало на ефективність роботи? Аналізуючи історії, зверніть увагу учасників на те, що люди відчувають сильні емоції в конфліктних ситуаціях. Попит, що допомогло б їм як сторонам конфлікту пережити проблемну ситуацію спокійніше.

Майндфулнесс підхід у тренінгах розвитку автентичності У перекладі з англійської «mindfulness» означає «уважність, усвідомленість»³. Спочатку це слово використовувалося для перекладу з палі буддійського терміну «саті» (санскр. «Смріті» тиб. Drenpa). Дослідник мови палі Томас Вільям Ріс Девідс (1843-1922) вперше переклав «саті» у 1881 р. як усвідомленість, активний, пильний розум. Таким чином, з палійських текстів слово «саті» українською мовою зазвичай перекладають як «пильність», але насправді воно має більш широкий сенс у буддійській психології. Зазначимо, що «саті» має й інші переклади: концентрована увага (М. Sayadaw), інтроспекція (Н. Guenther), вторинна усвідомленість тощо⁴. Слово «mindfulness» часто використовується в англomовній буддійській літературі і його значення суттєво відрізняється від сучасного, популярного у психології та психотерапії.

Буддійські прийоми культивування «саті» (усвідомленості) були адаптовані західною клінічною психологією і психіатрією у 70-80-х рр. ХХ століття, і добре відповідають контексту західної психотерапії, практичної психології і навіть нейронауки. Сьогодні мова йде про існування самостійного «mindfulness approach» (майндфулнесс-підходу) у психотерапії. Фундатор програми зниження стресу шляхом усвідомленості (англ. Mindfulness-Based Stress Reduction), засновник і директор Клініки роботи зі стресом Медичного центру Університету Массачусетсу Дж. Кабат-Зінн (Jon Kabat-Zinn) визначає майндфулнесс як безоціночну обізнаність, що виникає в результаті свідомого спрямування уваги на досвід, що розгортається у даний момент. У своїй праці «Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness» він стверджує: «Майндфулнесс може розглядатися як такий, що триває від одного моменту до іншого, не базована на міркуваннях обізнаність, що створюються завдяки спрямуванню уваги особливим чином: тобто на поточний момент, максимально без емоційно, але щиро».

Інший дослідник, автор тренінгів асертивності, професор університету Торонто С.Бішоп дав наступне визначення: «Майндфулнесс – це самоскерування уваги на те, щоб вона базувалася на поточному досвіді з метою посилення розпізнавання психічних подій, що мають місце у даний момент ... йому притаманні такі якості як цікавість, відкритість, прийняття». Ключовими аспектами майндфулнесс є саморегуляція уваги (здатність бути уважним протягом тривалого часу та володіти навичками самостереження, даний аспект використовується як медитативна техніка, коли людина зосереджується на відчуттях власного тіла та на своєму диханні); орієнтованість на досвід (прийняття кожного моменту власного досвіду, під прийняттям мається на увазі відкритість до сприймання реальності у кожний конкретний момент, іншими словами, життя «тут-і-зараз»); часова стабільність і ситуативна специфічність (здатність до саморозвитку при збереженні своїх базових психологічних якостей). Найкоротше визначення майндфулнесс дане фахівцями Інституту медитації та психотерапії⁵, а саме: поінформованість про теперішній момент із його прийняттям. Деякі науковці розглядають майндфулнесс як рису особистості (K.W.Brown, R.M.Ryan, J. D.Creswell, 2007]) є фундаментальною якістю свідомості, тривалий час психологи приділяли увагу вивченню її змісту

– мисленню, пам'яті, емоцій, а не контексту, у якому окреслені феномени виражаються. Натепер у контексті майндфулнесс підходу виділено наступні терапевтичні програми: майндфулнесс базоване зниження стресу (MBSR), майндфулнесс базована когнітивна терапія (MBCT), терапія прийняття та відповідальності (ACT), діалектична поведінкова терапія (DBT), деактивація внутрішньої напруги (MDT), Моріта терапія, Хакомі терапія, адаптаційні практики, майндфулнесс-релаксація, модель внутрішньосімейних систем. Майндфулнесс базоване зниження стресу (MBSR) – програма зниження стресу на основі усвідомлення, створена у медичному центрі Массачусетського університету у 1970-х рр. проф. Дж. Кабат-Зінном і являє собою поєднання майндфулнесс медитацій, усвідомлення власного тіла та йоги. Програма призначена для будь-яких осіб, які страждають від наслідків стресів, але, насамперед, створювалася для пацієнтів із різними хронічними захворюваннями.

Пізніше коло її застосування значно розширилося, основним клієнтами Програми нині є військові, поліцейські і власне медичні працівники (M.Sharma, S.E.Rush, 2014). Згідно зі даними журналу Time (2014 р.), усвідомлена (майндфулнесс) медитація популярна серед людей, які зазвичай, не практикують медитацію. У навчальній програмі започаткованій Дж. Кабат-Зінном в Університеті штату Массачусетс, за час існування медичного центру було підготовлено близько 1000 сертифікованих інструкторів MBSR, які працюють майже у кожному штаті США і понад 30 країнах світу. Великі корпорації на кшталт General Mills навіть виділяють окремі приміщення для співробітників, аби ті мали можливість займатися усвідомленою медитацією. Нині Програма MBSR офіційно визнана в якості ефективного допоміжного засобу у лікуванні різноманітних розладів. Понад 250 лікарень і клінік у всьому світі пропонують програми MBSR і їхня кількість зростає з кожним роком.

Метод MBSR викладається й на медичних факультетах Стенфорда і Гарварда. В основі даного підходу лежить низка ідей:

- 1) Людина в своєму звичайному стані переважно не усвідомлює події, які трапляються з нею, функціонуючи в режимі «автопілота».
- 2) Всі люди здатні скеровувати і утримувати увагу на те, що відбувається в їхній психіці. Цю здатність можна істотно розвинути, шляхом поступової, регулярної практики.
- 3) Усвідомлення того, що відбувається у кожен момент суттєво збагачує життя, робить його насиченішим та ефективнішим.
- 4) Безоцінне, постійне спостереження за тим, що відбувається в думках дозволяє більш адекватно та об'єктивно сприймати власне життя, а розуміння своїх шаблонів психологічних реакцій на зовнішні і внутрішні стимули, автоматично зумовлює збір додаткової інформації про світ, прийняття досконаліших рішень, що дозволяє краще контролювати своє життя та досягати поставлених цілей.

Стандартна програма MBSR триває 8-10 тижнів. Заняття проходять в групах (від 10 до 40 учасників), одностатевих або змішаних (в залежності від характеру розладів учасників), 1 раз на тиждень, тривалість заняття – 2-2,5

години. В один із вихідних днів протягом курсу проводиться заняття тривалістю цілий день. На кожному занятті вивчається певна вправа, даються теоретичні відомості по темі усвідомленості (mindfulness). Передбачається, що учасники практикують медитації щодня вдома, по 45-60 хвилин під аудіозаписи. Використовуються наступні практики (J.D. Creswell, 2016):

1. Сканування тіла (Вправа «Сканер»). При уявному скануванні тіла людина, лежачи, зосереджується на відчуттях в кожній його частині.

2. Формальна сидяча медитація: усвідомлення дихання; усвідомлення і спостереження за звуками; усвідомлене спостереження за думками, емоціями; «відкрита присутність» (безоб'єктна розслаблена увага).

3. Неформальні вправи (усвідомлене виконання будь-яких дій: простих побутових дій, спілкування тощо).

4. Усвідомлена практика вправ йоги (розроблено декілька комплексів хатха-йоги; пози спрощені, зручні для того, щоб в них знаходитися тривалий час і тому зручні для практики усвідомленості). Нині наявний великий масив наукових даних, присвячених ефективності програми MBSR. Окремі мета-дослідження (тобто аналіз результатів інших досліджень) оперують базами у кілька сотень публікацій. Хоча багато досліджень не відповідають суворим вимогам доказової медицини (відсутні контрольні групи, MBSR не єдина змінна в дослідженні, «невипадковий» характер відбору учасників, неадекватний статистичний аналіз результатів тощо).

Водночас, існує достатньо фактів, що підтверджують ефективність MBSR (S.G.Hofmann, A.T.Sawyer, A.A.Witt, 2010):

- Значне скорочення рівня больових відчуттів і підвищення здатності справлятися з болем, яка не може бути подолана;
- Значне зменшення тривоги, депресії та агресивності;
- Зростання здатності розслаблятися;
- Підвищення життєвої енергії;
- Зростання самооцінки;
- Формування навичок управління стресом.

У хворих на онкологію, MBSR терапія призводить не лише до психологічних змін, а й позитивних змін онкомаркерів (S.E.Rush, M.Sharma, 2016). Доведено ефективність застосування даного методу при комплексній терапії ПТСП (L.Hilton, A.R.Maher, B.Colaiaco, 2016). Проводяться вивчення MBSR як засобу профілактики хвороби Альцгеймера (E.Larouche, C.Hudon, S.Goulet, 2015).

Наприклад, смартфон-додаток Headspace встановлений у понад 2 мільйонів активних користувачів у всьому світі. Попри те, що подібні програми отримали визнання у професійній майндфулнесс спільноті, їх безпечність для масового користування доведено не було, а тому людям, без відповідної очної підготовки із MBSR ними можна користуватися вкрай обережно (J.D. Creswell, 2016).

Майндфулнесс базована когнітивна терапія (MBCT) – психотерапія, призначена для надання допомоги у запобіганні рецидивів депресії, особливо у

пацієнтів з великим депресивним розладом і хворих на наркоманію. У практиці МВСТ використовуються як традиційні для когнітивно-поведінкової терапії техніки, так і майндфулнесс медитації. Когнітивні техніки полягають насамперед у психоосвіті пацієнтів щодо їх хвороби, її фізичних і психологічних наслідків, натомість медитація дозволяє зосередитися на усвідомленні всіх вхідних думок та почуттів, приймати, але не реагувати на них. Цей процес отримав назву децентрації, спрямованої на звільнення людини від самокритики, румінації і дисфоричного настрою, що виникають як реакція на негативні моделі мислення. МВСТ базується на багаторівневій теорії психіки за назвою «Взаємодіючі когнітивні підсистеми» (Р. Barnard, J. Teasdale, 1991).

Ключовим положенням теорії є те, що психіка має декілька режимів, які відповідають за когнітивний і емоційний прийом та обробку нової інформації. Відповідно, схильність людини до депресії зумовлена мірою, якою вона базується лише на одному із режимів психіки, ненавмисно блокуючи інші. Два основні режими психіки – «діяти» та «бути». Перший режим – орієнтований на досягнення мети – активується тоді, коли людина усвідомлює відмінності між тим як є і тим, як має бути.

Другий режим не спрямований на досягнення конкретних цілей, а зосереджений на прийнятті реальності, без потреби у її зміні. Центральним компонентом теорії є метакогнітивна обізнаність, тобто здатність людини відчувати негативні думки і почуття як психічні події, які проходять через розум, а не є її безпосередньою частиною. Особи із вираженою метакогнітивною обізнаністю здатні уникнути депресії і негативних моделей мислення у стресових життєвих ситуаціях. Метакогнітивна обізнаність по суті є здатністю до децентрації (вміння сприймати думки і почуття як нетривалі і об'єктивні явища свідомості). Згідно із даною теорією, психічне здоров'я пов'язане зі здатністю людини абстрагуватися від одного режиму і легко переключатися на інший.

Основним у профілактиці рецидивів депресії є розвиток режиму «буття», що дозволяє стабілізувати емоційний стан особи. Згідно із іншими авторами МВСТ, які базувалися на техніках майндфулнесс медитації, лікування депресії і наркоманії насамперед полягає у зосередженості на теперішньому, а не на минулих чи прогнозованих майбутніх стресорах. МВСТ програма – це групова інтервенція, яка триває 8 тижнів. Протягом них є тижневий курс, який триває дві години і один цілий день занять після п'ятого тижня курсу. Багато завдань виконуються поза очними зустрічами, коли учасники практикують усвідомлені медитації і культивують майндфулнесс у повсякденному житті. Дослідження показали, що МВСТ програма є найбільш ефективною у роботі з особами, які мають в анамнезі щонайменше три або більше епізодів депресії.

Результатом МВСТ є підвищення самоусвідомлення, децентрації, прийняття себе та оточуючих, а також зниження впливу на поведінку людини неадаптивних копінг-процесів.

Терапія прийняття та відповідальності (АСТ) – емпірично базована психологічна інтервенція, форма когнітивно-поведінкової психотерапії і клінічного бігевіорального аналізу (СВА), спрямована на зміну стратегій

поведінки шляхом підвищення психологічної гнучкості. Створена у 1982 р., вона спочатку отримала назву «всебічне дистанціювання», але наприкінці 80-х рр. XX ст. її ефективність було емпірично доведено й змінено назву на сучасну. Даний вид психотерапії виник у результаті емпіричних пошуків засобів підвищення ефективності терапії. Дослідження статистичних клінічних даних дозволило S.Hayes з колегами зробити припущення, що психічний розлад і страждання є швидше правилом, ніж винятком в житті сучасної людини. У пошуках відповіді на питання, що робить людей особливо схильними до страждання, вчені прийшли до наступного висновку: в ході еволюції у людини розвинулася так звана «розумова машина», яка за рахунок своєї здатності розпізнавати проблему, шукати причину й усувати її, полегшила пристосування людини до навколишнього середовища.

Це позитивно підкріплює поведінку, спрямовану на розв'язання проблем і гіпергенералізується, тобто переноситься на області, у даному випадку на область внутрішнього світу, де подібна стратегія не ефективна. Це призводить до уникнення почуттів, постійного копання в минулому або тривоги з приводу майбутнього задля запобігання негативних почуттів, що й власне, призводить до розвитку психічного розладу.

АСТ створена у контексті прагматичної філософії (функціонального контекстуалізму), базується на реляційній теорії фреймів (RFT) та універсальній теорії мови і пізнання. Базисна метафора контекстуалізму є поточна дія, зрозуміла в своїх структурно-функціональних деталях і у стосунках з тією системою, частиною якої вона є. Це читання книги, поїдання бутерброда, викладання в класі тощо.

Такі події – конкретні практичні акти, які виробляються кимось у певних цілях у деякому контексті. «Контекст» в даному сенсі – це не просто фізичний, але історичний контекст – «контекст-як-історія», а не «контекст-як-місце». Використовуючи метафори, парадокси та експерименти, учасники терапії вчаться будувати ефективний контакт з думками, почуттями, спогадами і фізичними відчуттями, яких вони боялися і уникали. Це дозволяє їм змінити ставлення і прийняти ці явища, розвинути розуміння власних цінностей і почати практикувати поведінку, спрямовану на реалізацію бажаних змін. В основі терапії лежить ідея прийняття переживань, що описуються як «важкі» або «негативні» і уважного спостереження за ними з метою створення дистанції по відношенню до таких переживань. Мета терапії – навчити людину здатності прийняття, відпускання і готовності відчувати сильні почуття для досягнення важливих для неї цілей. При цьому слід розрізняти природні страждання (горе, страх невдачі, сумніви) і самостворені (що виникають внаслідок уникнення певних почуттів і думок), а також те, чи почуття насправді є, чи вони лише уявні, ймовірно небезпечні для життя людини.

У роботі з думками АСТ йде іншим шляхом, ніж КПТ: вона прагне не змінити нефункціональні думки, а спрямована на створення дистанції до них, так званий феномен дифузії. Центральним моментом в АСТ є виявлення власних цінностей та прийняття зобов'язання реалізовувати їх у житті, незалежно від змінюваних думок і почуттів. При цьому необхідно розрізняти

дії щодо втілення цінностей в життя і переслідування конкретних цілей (які можуть не досягатися або досягнення яких не призведе до очікуваного задоволення). Важливо також усвідомлення людиною механізмів, які перешкоджають реалізації її цінностей (орієнтація на очікування інших, уникнення через страх неуспіху, перебільшена залежність від почуттів, застрягання на пошуку причин і неприйняття неуспіху).

При неготовності взяти на себе відповідальність за поліпшення власного життя важливо відповісти на питання, які наслідки для життя матиме ця неготовність. Крокami, що допомагають в реалізації відповідальності, є створення внутрішнього помічника, формулювання конкретних цілей і дій, готовність відчувати негативні почуття (іноді зумисно протиставляти себе ними), готовність відмовлятися від негнучких думок, насамперед про свою нещасливість та жорстокість світу, розвиток здатності вибачати (відпускати) себе і інших.

Узагальнено модель АСТ-терапії можна представити у вигляді різнополюсної англomовної аббревіатури: FEAR і АСТ. На одному полюсі FEAR:

- *Fusion with your thoughts* (заплутаність думок);
- *Evaluation of experience* (оцінка досвіду);
- *Avoidance of your experience* (уникання власного досвіду);
- *Reason-giving for your behavior* (визначення причин своєї поведінки). На іншому полюсі АСТ:

- *Accept your reactions and be present* (прийняття своїх реакцій, життя тут-і-тепер);

- *Choose a valued direction* (вибір ціннісного напрямку);
- *Take action* (вживання заходів, діяльність).

Даний вид терапії зазвичай використовує шість основних принципів, щоб допомогти учасникам розвивати психологічну гнучкість:

1. Когнітивна дифузія – навчання методам зниження тенденції матеріалізувати думки, образи, емоції і спогади.
2. Прийняття – розвиток навичок прийняття своїх думок без боротьби із ними.
3. Зв'язок із даним моментом – усвідомлення того, що відбувається тут і зараз, розвиток відкритості, допитливості та сприйнятливості.
4. Спостереження за собою – розвиток трансцендентного відчуття себе, безперервності свідомості, яке є незмінною.
5. Цінності – виявлення того, що є найважливішим для істинного «Я».
6. Вчинені дії – постановка цілей відповідно до цінностей та відповідальне їх досягнення. АСТ застосовується для широкого кола проблем, таких як тривожні розлади, депресія, ПТСР, хронічні болі, розлади харчової поведінки. Модель добре адаптується для застосування в коучингу і бізнес-тренінгах.

До тренінгу учасники заповнюють Опитувальник якості професійного життя, таким чином тренер знатиме особливості професійного функціонування

кожного учасника тренінгу і на індивідуальних консультаціях повідомить кожного про його результати.

Сесія 1. Розвиток самоусвідомлення Група розбивається на підгрупи по 2-3 учасника в кожній, які, порадившись, письмо повинні дати відповіді на наступні запитання: 1) Як ви розумієте поняття «психічне здоров'я»?

2) Чому людина сама відповідальна за стан свого психічного здоров'я?

3) Як психічне здоров'я педагога впливає на його учнів чи студентів?

4) Як психічне здоров'я педагога впливає на його найближче оточення (насамперед на сім'ю)?

5) Чому психічне здоров'я важливе для професійної діяльності педагога? Після того, як всі відповіді записані, один із представників мікрогрупи розповідає про свої визначення на великому колі. Визначення обговорюються і доповнюються представниками інших мікрогруп.

Учасникам у мікрогрупах пропонується визначити критерії психічного здоров'я та ранжувати їх за рівнем важливості кожного з них для професійної діяльності педагога. Потім на великому колі обговорюються результати роботи кожної мікрогрупи.

Інформація для тренера. Психічне здоров'я – це повноцінний розвиток і злагоджена робота всіх психічних функцій, стан душевного благополуччя, що характеризується відсутністю хворобливих психічних проявів, що забезпечує адекватну до умов навколишньої дійсності регуляцію поведінки, діяльності. Основним показником наявності психічного здоров'я, на думку дослідниці, являється внутрішня цілісність, структурних компонентів особистості, гармонічна взаємодія з соціумом, рух до самоактуалізації

Складові психічного здоров'я:

1. Першою і найважливішою складовою є прийняття себе як людини, гідної поваги.

2. Уміння людини підтримувати позитивні, теплі, довірчі стосунки з іншими.

3. Автономність і автентичність – щирість, відкритість, незалежність і здатність людини самостійно свою поведінку, не чекаючи схвалення або оцінки себе з боку оточуючих, свобода від упереджень, стереотипів і забобонів.

4. Екологічна майстерність – здатність людини активно вибирати і створювати власне оточення, яке відповідає її психологічним умовам життя.

5. Наявність мети в житті, цілеспрямованість – упевненість в наявності мети і сенсу життя, а також діяльність, спрямована на досягнення цієї мети.

6. Самовдосконалення – реалізація власного потенціалу, відкритість новому досвіду.

□ виділяють: оптимізм, зосередженість (відсутність метушливості), урівноваженість, моральність (чесність, совісність й ін.), адекватний рівень домагань, почуття обов'язку, впевненість у собі, невразливість (уміння звільнятися від прихованих образ), відсутність ліні, незалежність, безпосередність (природність), відповідальність, почуття гумору, доброзичливість, толерантність, самоповага, самоконтроль □

Тренер доповнює результати роботи учасників щодо визначення психічного здоров'я, його складових і критеріїв, а також пояснює, чому педагоги входять до групи ризику стосовного стресів і професійного вигорання.

У ТОП-5 професій, представникам яких загрожує емоційне вигорання - вчителі, медики, банкіри, соціальні працівники та продавці. До професійних факторів ризику відносять "допомагаючі", альтруїстичні професії (лікарі, медичні сестри, вчителі, соціальні працівники, психологи, священнослужителі). З високим ризиком вигорання є робота з важкими хворими (геронтологічними, онкологічними пацієнтами, агресивними і суїцидальними хворими, пацієнтами з залежностями). Останнім часом синдром вигорання виявляється і у фахівців, для яких контакт з людьми взагалі не характерний (програмісти). У мікрогрупах учасники характеризують позитивний, допустимий (прийнятний) і токсичний стреси. На великому колі учасники на відповідних колах, що позначають стреси, пишуть їх узагальнені визначення.

Вправа 5. «Хто Я? і чому обрав процесію педагога?» Вправа виконується індивідуально з подальшим обговоренням на великому колі. Для полегшення роботи можна використати опитувальник Куна-Макпартленда.

Вправа 6. Інформаційний блок «Стилі прив'язаності та гармонійні міжособистісні стосунки» Теорія прив'язаності була розроблена психоаналітиком Джоном Боулбі (1907-1990) на основі робіт дитячого психоаналітика Дональда Віннікотта. Стиль прихильності визначає нашу думку про:

- ☐ самого себе ("я досить цінний і гідний любові" або ж "я не цінний і не гідний любові інших людей"),
- ☐ інших людей ("я можу покластися на інших людей, довіряти їм", "люди чуйні до моїх потреб, приймають мене" або ж "інші люди нечуйні і їм не можна довіряти"),
- ☐ світ в цілому ("світ сповнений можливостей" або "світ небезпечний"), а також те, як ми ставимося до людей, як будуюмо свої відносини з ними і як реагуємо на події у своєму житті.

Учасники тренінгу заповнюють Опитувальник міжособистісних стосунків (див. Додаток). Після самостійної обробки результатів, обговорюються чотири стилі прив'язаності. Згідно з теорією прив'язаності Дж. Боулбі розрізняють чотири стилі прив'язаності: надійний, тривожний, унікаючий-нехтуваний, тривожний-унікаючий. Особи з **надійним стилем прив'язаності** відкриті та щирі, не бояться виражати свої почуття, позитивно сприймають свої романтичні стосунки, зазвичай задоволені шлюбом і взаємодією з іншими, не бояться емоційної близькості; у дитинстві вони виховувалися в гармонійних родинах в атмосфері емоційної і фізичної захищеності, отримували адекватний зворотний зв'язок від дорослих. Цей стиль формується, якщо значущі дорослі не тільки (і не стільки) оперативно задовольняють потреби своїх дітей, а й розмовляють з ними, приділяють чимало часу на ігри і емоційне спілкування.

В результаті дитина переживає радість зустрічі з об'єктом прихильності, коли розлука закінчується. При цьому перевага віддається не кому завгодно, а саме найбільш значущим (насамперед батькам). Цей стиль прив'язаності сприяє зародженню базової довіри до життя, що базується на впевненості, що значимий дорослий десь поруч, в разі необхідності обов'язково прийде і тому з дитиною нічого страшного статися не може. Класичним прикладом надійного стилю є бажання дорослої людини у випадку виникнення у неї проблем, зателефонувати батькам, які хоча й не допоможуть, але однозначно підтримають словом.

Особи з **тривожним стилем прив'язаності** характеризуються прагненням дуже сильної емоційної близькості з партнером, вони невпевнені у собі, схильні до ревнощів, постійно прагнуть отримати від партнера підтвердження почуттів («Ти точно мене кохаєш?»), а це у свою чергу, може привести до появи залежності і ненасиченості потреби в близьких стосунках. Цей стиль розвивається, якщо об'єкт прихильності виявляється часто недоступним дитині - особливо в моменти, коли цей об'єкт особливо необхідний (зокрема у підлітковому віці). В результаті у дитини формується високий рівень тривожності.

Вона сильно страждає під час розлуки зі значимим дорослим, але при цьому навіть поява дорослого часто не в змозі заспокоїти дитину, дитина буквально «приклеюється» до дорослого, замість того щоб пограти з ним. Якщо такий стиль спілкування зберігається в дорослому стані, то люди мають труднощі в зав'язуванні і підтримці відносин. Вони можуть бути схильні як до залежності, так і до недовіри до своїх партнерів - все це негативно позначається на збереженні стосунків, припинення яких переживається надзвичайно болісно.

Особам з **унікаючим-нехтуваним стилем прив'язаності** властива підкреслена незалежність, їм неприйнятний високий ступінь близькості, найчастіше вони самодостатні, так як їх внутрішня робоча модель наповнена позитивним змістом по відношенню до себе і негативним по відношенню до інших, саме це зумовлює деяку відчуженість в міжособистісних стосунках; такий тип прив'язаності має захисний характер, відзначається тенденція до придушення і приховування своїх емоцій і почуттів. Такий стиль прихильності формується у дітей, якщо значущі дорослі послідовно відкидають або ігнорують їх потреби. Результатом буде те, що такі діти будуть байдужими до того факту, присутній або відсутній об'єкт їх прихильності, вони діти все менше шукають контакту зі значимими дорослими або турботи з їхнього боку. У більш запущених випадках діти намагатимуться уникати контактів з цими дорослими - особливо після розлуки, аж до ігнорування цих дорослих, при цьому нерідко вони будуть готові віддати перевагу зовсім незнайомій людині, а не своєму об'єкту прихильності.

Особи із **тривожно-унікаючим стилем прив'язаності** у дитинстві стали жертвами різного роду насилля (від емоційного нехтування до фізичних покарань), їм складно бути люблячими і відкритими, незважаючи на прагнення до близькості. Цей стиль формується коли поведінка батьків або інших значущих дорослих настільки непослідовна (в силу чи психічного розладу,

алкоголізму, наркоманії або характерологічних розладів), що викликає в дитині в різний час в схожих ситуаціях то страх, то почуття турботи з їхнього боку, тоді дитина замість базового почуття безпеки і впевненості починає відчувати невпевненість і не знає, що її чекає у відповідь на плач або посмішку. В результаті дитина починає плутатися в своїх очікуваннях і прогнозах щодо реакції значущих дорослих, не в змозі виробити чіткої моделі власної поведінки. Звідси - непередбачуваність її реакцій на дії об'єктів прихильності, спектр яких простирається від страху до агресії, від депресивних афектів до емоційної порожнечі і холоду. Поведінка може відрізнятися руховими стереотипами або застиганням. У даному випадку в дорослості бажання віддалитися продиктовано страхом бути відкинутим, а також дискомфортом від емоційної близькості; вони не тільки не довіряють партнерові і бачать його в негативному світлі, але і себе не вважають гідними позитивного ставлення партнера.

Вправа 7. Обговорення 10 принципів виховання Януша Корчака

1. Не чекай, що твоя дитина буде такою, як ти або такою, як ти хочеш. Допоможи їй стати не тобою, а собою.

2. Не вимагай від дитини плати за все, що ти для неї зробив. Ти дав їй життя, як вона може віддячити тобі? Вона дасть життя іншому, той — третьому, і це незворотний закон вдячності.

3. Не зганяй на дитині свої образи, щоб у старості не їсти гіркий хліб. Бо що посієш, те й зійде.

4. Не стався до проблем дитини зверхньо. Життя дане кожному під силу, і будь упевнений, дитині воно важке не менше, ніж тобі, а може бути, і більше, оскільки у неї немає досвіду. Не стався до проблем дитини зверхньо. Життя дане кожному під силу, і будь упевнений, дитині воно важке не менше, ніж тобі, а може бути, і більше, оскільки у неї немає досвіду.

5. Не принижуй!

6. Не забувай, що найважливіші зустрічі людини - це її зустрічі з дітьми. Звертай більше уваги на них - ми ніколи не можемо знати, кого ми зустрічаємо в дитині.

7. Не муч себе, якщо не можеш зробити щось для своєї дитини, просто пам'ятай: для дитини зроблено недостатньо, якщо не зроблено все можливе.

8. Дитина - це не тиран, який заволодіває всім твоїм життям, не тільки плід від плоті і крові. Це та дорогоцінна чаша, яку Життя дало тобі на зберігання і розвиток творчого вогню. Це розкріпачена любов матері і батька, у яких буде рости не «наша», «своя» дитина, але душа, дана на зберігання.

9. Умій любити чужу дитину. Ніколи не роби чужій дитині те, що не хотів би, щоб робили твоїй.

10. Люби свою дитину будь-якою – неталановитою, невдахою, дорослою. Спілкуючись з нею – радій, бо дитина – це свято, яке поки що з тобою.

Вправа 8. Обговорення Моделі прив'язаності дорослих Виділяються чотири можливі комбінації ставлення людини до себе та інших людей (Я-хороший/поганий; Інші люди-хороші/погані), відповідно кожна ячейка означає один із чотирьох стилів прив'язаності.

Ячейка 1 – надійний або безпечний стиль прив’язаності (людина відчуває себе у безпеці, любленою, вона щира у вираженні своїх емоцій, добре комунікує з іншими, має високий рівень рефлексії).

Ячейка 2 – тривожний стиль або стиль меншовартісності при позитивному ставленні до інших людей, самооцінка такої людини формується виключно під впливом інших, вона постійно сумнівається у своїй потрібності, значимості боїться бути нехтуваною та опинитися у соціальній ізоляції.

Ячейка 3 – стиль меншовартісності у поєднанні із впевненістю у недоброзичливості інших людей (уникаючий-нехтуваний стиль), виявляється в униканні близьких міжособистісних взаємин, недовірі до людей, невмінні будувати з ними стосунки.

Ячейка 4 – стиль позитивного самоставлення при вираженій недовірі іншим людям (уникаючий-нехтуваний стиль), виявляється у підкресленій незалежності і невразливості, демонстрації байдужого ставлення до міжособистісних стосунків, що насправді є захистом від можливих розчарувань.

Домашнє завдання: Регуляція емоцій 1) Написати відомі вам способи саморегуляції, що допомагає впоратися із складними життєвими ситуаціями, проблемами в сім’ї та на роботі. 2) Заповнити опитувальник труднощів емоційної регуляції, обробити результати та визначити свій стиль емоційної регуляції, охарактеризувати як він виявляється у вашому повсякденному житті.

ІІІ. Заклучна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

Практичне заняття № 6. Тема 6 Управління органами поліції України за особливих (екстремальних) умов та воєнного стану

Навчальна мета заняття: контроль, закріплення та корекція знань з теми «Управління органами поліції України за особливих (екстремальних) умов та воєнного стану»

Кількість годин – 4.

Місце проведення – аудиторія.

Навчальні питання:

1. Поняття і класифікація особливих (екстремальних) умов та воєнного стану
2. Характеристика управління органами поліції за особливих умов
3. Управління органами поліції при надзвичайному стані
4. Основні форми взаємодії органів поліції з громадськістю за особливих умов

Література

Основна: 1 (с.65-69), 2 (с.58-85), 3 (с.59-68).

Допоміжна 4 (с.89-91), 5 (с.58-63), 6 (с.87-93), 7 (с.99-120), 8 (с.120-131).

План проведення заняття:

I. Порядок проведення вступу до заняття.

II. Порядок проведення основної частини заняття.

Відповідаючи на **перше питання «Поняття і класифікація особливих (екстремальних) умов» здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що щоденна практична діяльність органів Національної поліції з надання поліцейських послуг, зокрема, у сферах забезпечення публічної безпеки і порядку та протидії злочинності, має різнобічний, багатогранний характер і завжди залежить від змін конкретної ситуації, які відбуваються переважно непередбачено і непередбачувано.

Набули чинності зміни до закону «Про Національну поліцію», якими передбачено розширення повноважень поліцейських на період воєнного стану та 60 днів після його припинення або скасування. Розберімося, які нові повноваження надано поліцейським та що варто знати про їх виконання.

Отримання інформації за письмовим запитом

За письмовим запитом поліція безоплатно одержує від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб державної форми власності інформацію, необхідну для виконання завдань та повноважень поліції, у тому числі й стосовно військовополонених.

Запит підлягає виконанню у триденний термін, а в разі неможливості — не пізніше 10-денного строку з дня отримання запиту. У випадку виникнення причин, що перешкоджають виконати запит, поліції мають бути повідомленні причини.

Виконання службових обов'язків у цивільному одязі

За загальним правилом, поліцейський, який виконує службові обов'язки в цивільному одязі, зобов'язаний завжди мати при собі спеціальний жетон. Поліцейському заборонено знімати з однострою спеціальний жетон чи приховувати його.

Втім, під час дії воєнного стану, поліцейському, який виконує службові обов'язки в цивільному одязі, дозволено діяти за відсутністю жетона, коли його наявність перешкоджає проведенню оперативно-розшукових заходів, негласних слідчих (розшукових) дій, виконанню завдань в умовах режиму секретності, або здійсненню заходів із забезпечення безпеки осіб, які беруть участь у кримінальному судочинстві, а також спеціальних заходів із забезпечення безпеки працівників суду і правоохоронних органів та їх близьких родичів, або під час здійснення повноважень поліції під час дії воєнного стану.

Крім того, скасовано вимогу, за якою поліцейські були зобов'язані під час виконання службових обов'язків із використанням засобів індивідуального захисту розміщувати на них ідентифікаційний номер або спеціальний жетон.

Застосування підручних засобів та заходів примусу

У мирний час, у визначеному законом порядку та випадках, поліцейським дозволено застосовувати такі заходи примусу як фізичний вплив (сила), спеціальні засоби (кijки, кайданки, засоби слъзозогінної та дратівної дії, ін.), вогнепальну зброю. Поліцейським заборонено застосовувати заходи примусу, не передбачені законом.

Втім, під час дії воєнного стану, у разі необхідності відбиття нападу або при затриманні особи, яка вчинила правопорушення та/або чинить опір поліцейському, останній має право використати як заходи примусу, так і підручні засоби.

Також поліцейським представлено право застосовувати заходи примусу до осіб, які беруть

участь у збройній агресії проти України, без урахування окремих обмежень та заборон, визначених законом (зокрема, дозволяється застосування заходів примусу без попередження, нанесення ударів спеціальними засобами без обмежень щодо локації їх нанесення, а також застосування вогнепальної зброї).

Застосування технічних приладів

Поліції дозволено застосовувати у воєнний час такі технічні прилади:

фото- та відеотехніку, у тому числі техніку, що працює в автоматичному режимі, технічні прилади та технічні засоби з виявлення та/або фіксації правопорушень;

технічні прилади та технічні засоби з виявлення радіаційних, хімічних, біологічних та ядерних загроз;

безпілотні літальні апарати та спеціальні технічні засоби протидії їх застосуванню;

спеціальні технічні засоби перевірки на наявність стану алкогольного сп'яніння;

спеціалізоване програмне забезпечення для

здійснення аналітичної обробки фото- та відеоінформації, у тому числі для встановлення осіб та номерних знаків транспортних засобів.

Фото- та відеотехніка може закріплюватись на однострої, на безпілотних літальних апаратах, службових транспортних засобах, суднах чи інших плавучих засобах, а також розміщуватись по зовнішньому периметру доріг і будівель.

Поліції представлено право використовувати інформацію, отриману за допомогою фото- та відеотехніки, що перебуває у чужому володінні.

Конвоювання та утримання осіб в ізоляторах тимчасового тримання

На час дії воєнного стану, поліцейські мають право здійснювати конвоювання осіб, затриманих за підозрою у вчиненні кримінального правопорушення, узятих під варту, обвинувачених або засуджених до позбавлення волі. У випадках, передбачених законом, поліція може утримувати таких осіб в ізоляторах тимчасового тримання.

Розмінування та техніко-криміналістичне забезпечення огляду місця події

Відтепер, поліція здійснює техніко-криміналістичне забезпечення огляду місця події та спеціальні вибухотехнічні роботи.

Також, в межах компетенції, поліція проводить розмінування оперативного характеру в частині виявлення, знешкодження та знищення вибухонебезпечних предметів, щодо яких є підстави вважати, що вони є предметами, знаряддями чи засобами вчинення адміністративних або кримінальних правопорушень.

Збір біометричних даних

Поліції дозволено здійснювати збирання біометричних даних осіб, у тому числі шляхом дактилоскопіювання, у випадках, передбачених Кримінальним процесуальним кодексом.

Атестація та службові розслідування

Під час дії воєнного стану атестування поліцейських не проводиться. Громадський контроль за діяльністю поліції також не здійснюється.

Водночас, законодавцем було доповнено Дисциплінарний статут Національної поліції

України, затверджений Законом «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України», новим розділом, яким регламентовано порядок здійснення службового розслідування в період дії воєнного часу.

Таким чином, навіть в період дії воєнного часу, у разі порушення поліцейським службової дисципліни, за наказом керівника поліції, може бути проведено службове розслідування щодо такої особи.

Підставою для призначення службового розслідування є звернення громадян, посадових осіб, інших поліцейських, засобів масової інформації або безпосереднє виявлення посадовою особою поліції дисциплінарного проступку.

Строк службового розслідування становить 15 днів, але може бути продовжений до 30 днів.

На час розслідування поліцейського можуть відсторонити від посади.

У разі визнання поліцейського винним у вчиненні дисциплінарного проступку, до поліцейського може бути застосоване одне з дисциплінарних стягнень: зауваження, догана, сувора догана, попередження

про неповну службову відповідність, пониження у спеціальному званні на один ступінь, звільнення з посади, звільнення зі служби в поліції.

Відповідаючи на **друге питання «Характеристика управління органами поліції за особливих умов здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що Здійснення процесу управління в органах Національної поліції за особливих умов залежить від причин їх виникнення, розповсюдженості, наслідків і завдань, які необхідно виконати. Центральний орган управління Національною поліцією постійно вживає заходи щодо удосконалення діяльності органів поліції в особливих умовах. За участю вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання проводяться навчання з керівним складом ГУНП в областях і у великих містах, науково-практичні конференції та семінари з проблем підтримання публічної безпеки і порядку, удосконалення законодавства. Але ця проблема залишається актуальною, оскільки на практиці

постійно відбуваються зміни в керівному складі, оновлюється персонал органів Національної поліції, а в процесі виконання типових планів діяльності органів поліції за особливих умов залишається багато недоліків, змінюються й самі причини, що можуть викликати особливі умови служби.

До діяльності в особливих умовах орган Національної поліції готується заздалегідь. З урахуванням оперативної обстановки, наявної інформації, політичних, економічних, соціальних умов, географічного положення, інших обставин наперед визначаються місця і час можливого виникнення подій і явищ, які можуть викликати особливі умови. Для того, щоб типові плани по управлінню органами Національної поліції за особливих умов відповідали своєму призначенню, слід розробляти їх під конкретні цілі, наприклад: типовий план

«Повінь» – для місцевостей, де вони регулярно мають місце;

«Пожежа» – для населених пунктів із вогнебезпечними об'єктами;

«Визволення» – на випадок захоплення заручників чи захоплення особливо важливого об'єкту;

«Розшук» – з метою розшуку і затримання озброєних, особливо небезпечних злочинців, що можуть з'явитись на території обслуговування.

Суміщення різних завдань в одному типовому плані не є доцільним. Можуть бути розроблені також інші цільові плани. У таких планах визначаються наявні сили та засоби, склад зведеного загону, додаткові сили та засоби, резерви, варіанти посиленого несення служби строки підвищеної або бойової готовності задіяного персоналу, схема зв'язку, конкретні виконавці та їх обов'язки, календарний графік виконання заходів на той чи інший варіант розвитку надзвичайних подій. До плану додаються оперативні карти, схеми збору персоналу по тривозі, основні та запасні місця дислокації, порядок взаємодії з іншими правоохоронними органами. У плані вказуються також підстави й порядок введення плану в дію. Заздалегідь розроблені у вигляді планів проектів управлінські рішення, випробувані на практичних заняттях з персоналом і максимально наближені до реальної оперативної обстановки, є запорукою ефективної діяльності органів Національної поліції за особливих умов. Типові плани багаторазового використання дають можливість заощадити час при розробці управлінських рішень, виборі оптимальних варіантів і порядку дій персоналу в особливих умовах.

Окрема увага має приділятися психологічній підготовці особового складу, спеціальній фізичній і професійній натренованості та загартованості. При високій загальній підготовленості персоналу до дій в особливих умовах навіть їх раптове, непрогнозоване виникнення не змусить орган Національної поліції опинитися у складному становищі.

Підготовка типового плану на випадок особливих умов, наприклад, організація розшукових заходів при появі озброєної злочинної групи, вимагає від керівника певного досвіду, знання особливостей місцевості, аналізу оперативної обстановки та інших обставин.

Як правило, розробка типового плану проходить у чотири етапи:

1) підготовчий; 2) безпосередньої розробки плану; 3) його узгодження, корегування і затвердження; 4) доведення до виконавців.

На підготовчому етапі начальник органу Національної поліції з'ясовує цілі й завдання планування, вивчає законодавчі й відомчі нормативні акти МВС України, вказівки й рекомендації центрального органу управління поліцією з даної проблеми, досвід інших органів (збирає інформацію про подібні події та явища, які мали місце раніше, наслідки, реагування на них в минулому та способи запобігання таким ситуаціям). Начальник органу (суб'єкт управління) дає доручення зібрати пропозиції керівників підлеглих підрозділів щодо конкретних заходів, маршрутів, контрольних пунктів, місць розташування оперативних груп, закріплення транспорту, виконавців. З'ясовуються форми участі інших органів, якщо план стосується сфери їх компетенції (наприклад, порядок евакуації населення).

На другому етапі визначаються структура плану, перелік його позицій, склад оперативного штабу, його функціональні обов'язки, склад оперативних груп, порядок їх дій, організація контролю, зв'язку, матеріально-технічного постачання, готується схема розташування особливо важливих об'єктів, які підлягають охороні, склад і місце розташування резерву.

На третьому етапі проект плану узгоджується з органами влади, іншими правоохоронними структурами, зокрема, з прокуратурою, Службою безпеки України, митними і прикордонними підрозділами, військовим гарнізоном, з сусідніми органами Національної поліції і вищим керівництвом. У проект плану вносяться необхідні зміни і доповнення, проводиться його корегування, уточнюються спільні дії. Після цього проект плану доопрацьовується, в остаточному варіанті подається керівнику органу Національної поліції регіонального рівня (начальнику ГУНП) для затвердження, якщо це не належить до компетенції самого розробника типового плану.

На четвертому (заключному) етапі план доводиться до виконавців. Начальник на оперативній нараді, на заняттях, інструктажі чи в іншій формі оголошує типовий план як управлінське рішення, знайомить виконавців з їх функціональними обов'язками, що наступлять при введенні плану в дію, ставить додаткові завдання щодо організації виконання планових заходів. План за необхідності тиражується, висилається вищому суб'єкту управління, іншим органам, що мають причетність до його виконання. При цьому зберігається режим таємності, якщо планові заходи того вимагають.

Таким чином, типовий план становить собою управлінське рішення, призначене для багаторазового застосування в аналогічних ситуаціях, включаючи систематизований перелік невідкладних послідовних дій суб'єкта управління щодо мобілізації особового складу та ефективного використання сил і засобів у зв'язку з виникненням особливих умов.

Наприклад, розглянемо особливості організації управління органами Національної поліції щодо забезпечення публічної безпеки і порядку в екстремальних екологічних ситуаціях.

Відповідаючи на **третє питання «Управління органами поліції при надзвичайному стані» *здобувачі вищої освіти*** повинні сказати, що Сутність поняття «надзвичайний стан» полягає у змісті правовідносин, що виникають у зв'язку із запобіганням, виникненням, локалізацією і ліквідацією надзвичайних ситуацій. Жодна країна світу, незважаючи на рівень свого економічного розвитку, не застрахована від виникнення надзвичайних ситуацій, які характеризуються непередбачуваністю, переходом центральних та місцевих органів виконавчої влади до надзвичайних методів управління й особливого методу регулювання суспільних відносин у всіх галузях життя, підвищеною небезпекою для нормального функціонування держави, життя і здоров'я громадян.

В Україні запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру (надзвичайної екологічної ситуації) та ефективна ліквідація їх наслідків є одним із головних пріоритетів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, правоохоронних органів, підприємств, установ та організацій, юридичних осіб, людини і громадянина у сфері забезпечення екологічної безпеки – важливої складової національної безпеки держави.

В юридичній літературі надзвичайна ситуація розглядається як порушення нормальних умов життя і діяльності людей, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією, пожежею та іншою небезпечною подією, яка призвела (може призвести) до загибелі людей або значних матеріальних втрат, істотного погіршення стану навколишнього природного середовища. Зона надзвичайної ситуації – це окрема територія, акваторія, де склалася надзвичайна ситуація техногенного чи природного характеру.

Кодексом цивільного захисту України надзвичайна ситуація визначається як обстановка на окремій території чи суб'єкті господарювання на ній або водному об'єкті, яка характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності населення, спричинена катастрофою, аварією, пожежею, стихійним лихом, епідемією, епізоотією, епіфітотією, застосуванням засобів ураження або іншою небезпечною подією, що призвела (може призвести) до виникнення загрози життю або здоров'ю населення, великої кількості загиблих і постраждалих, завдання значних матеріальних збитків, а також до

неможливості проживання населення на такій території чи об'єкті, провадження на ній господарської діяльності.

Надзвичайна екологічна ситуація – це надзвичайна ситуація, при якій на окремій місцевості сталися негативні зміни в навколишньому природному середовищі, що потребують застосування надзвичайних заходів з боку держави.

Залежно від характеру походження подій, що можуть зумовити виникнення надзвичайних ситуацій на території України, визначаються такі види ситуацій:

техногенного характеру:

аварія – небезпечна подія техногенного характеру, що спричинила ураження, травмування населення або створює на окремій території чи території суб'єкта господарювання загрозу життю або здоров'ю населення і призводить до руйнування будівель, споруд, обладнання і транспортних засобів, порушення виробничого або транспортного процесу чи спричиняє наднормативні, аварійні викиди забруднюючих речовин та інший шкідливий вплив на навколишнє природне середовище;

катастрофа – велика за масштабами аварія чи інша подія, що призводить до тяжких наслідків;

дорожньо-транспортна пригода – подія, що відбулася під час руху дорожнього транспортного засобу, внаслідок якої загинули або зазнали травм люди чи заподіяна шкода майну;

пожежа – неконтрольований процес знищування або пошкодження вогнем майна, під час якого виникають чинники, небезпечні для істот та навколишнього природного середовища;

природного характеру:

стихійне лихо – природне явище, що діє з великою руйнівною силою, заподіює значну шкоду території, на якій відбувається, порушує нормальну життєдіяльність населення, завдає матеріальних збитків;

епідемія – масове поширення інфекційної хвороби серед населення відповідної території за короткий проміжок часу;

епізоотія – широке поширення заразної хвороби тварин за короткий проміжок часу, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на відповідній території;

епіфітотія – широке поширення на території однієї чи кількох адміністративно-територіальних одиниць заразної хвороби рослин, що значно перевищує звичайний рівень захворюваності на цю хворобу на відповідній території;

соціальні;

воєнні.

Залежно від обсягів заподіяних надзвичайною ситуацією наслідків, обсягів технічних і матеріальних ресурсів, необхідних для їх ліквідації, визначаються такі рівні надзвичайних ситуацій:

державний;

регіональний;
місцевий;
об'єктовий.

Класифікаційні ознаки надзвичайних ситуацій визначаються центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту. Виникнення надзвичайної ситуації зумовлює особливий (спеціальний) правовий режим діяльності усіх державних органів загалом і органів Національної поліції України зокрема.

Правовим режимом визначають особливий порядок правового регулювання, що встановлений у нормативно-правових актах і який забезпечується й охороняється державою з метою регулювання суспільних відносин в окремій сфері державного управління, виокремлюючи конкретний рівень діяльності (сприятливий або несприятливий) для задоволення інтересів суб'єкта права.

Спеціальні правові режими діяльності органів влади і управління допускають обмеження правосуб'єктності фізичних і юридичних осіб, які запроваджуються як тимчасовий соціально об'єктивний і правовий захід для забезпечення безпеки особи, суспільства і держави, а також який визначається конкретними обставинами, що виникли. За видами спеціальні режими поділяють на два класи: надзвичайні режими (воєнний стан, надзвичайний стан, зони надзвичайної екологічної ситуації) і екстраординарні режими (антитерористичної операції, карантину, підвищеної готовності у разі надзвичайної ситуації, тощо).

Відповідаючи на **четверте питання «Основні форми взаємодії органів поліції з громадськістю за особливих умов» здобувачі вищої освіти** повинні сказати, що У ч. 1 ст. 11 Закону України «Про Національну поліцію» закріплене положення, що «...діяльність поліції здійснюється в тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами і громадськими об'єднаннями на засадах партнерства і спрямована на задоволення їхніх потреб». Також у ч. 2 ст. 89 цього ж Закону вказано про співпрацю та взаємодію поліції з громадськістю в якості необхідної умови ефективної роботи поліції: «...співпраця між поліцією та громадськістю спрямована на виявлення та усунення проблем, пов'язаних із здійсненням поліцейської діяльності і сприяння застосуванню сучасних методів для підвищення результативності та ефективності такої діяльності».

Важливе місце у сфері взаємодії займають дії поліцейських щодо залучення громадськості до забезпечення публічного порядку і суспільної безпеки як в якості громадських формувань по охороні громадського порядку, так і окремих громадян, які мають належний досвід, відповідну інформацію та бажання разом з поліцією приймати участь у заходах із підтримки правопорядку під час надзвичайних подій. Взаємодія органів поліції з громадськістю, удосконалення дій громадських формувань по охороні публічного порядку, участь поліції у

вирішенні проблем певної території, в межах якої мешкає громада – все це вимоги сьогодення, ігноруючи які не можливо якісно забезпечити правопорядок в країні, особливо в умовах введення режиму надзвичайного стану.

Отже, залучення населення до правоохоронної діяльності є одним із основних факторів і найважливішою умовою підвищення ефективності роботи поліції у справі охорони публічного порядку, недопущення та розкриття злочинів, які мають місце за особливих умов.

Організація взаємодії органів поліції і громадських формувань передбачає узгодження цілей і об'єднання зусиль органів поліції та громадських формувань для спільного розв'язання завдань у сфері публічного порядку та публічної безпеки. Взаємодія органів поліції із громадськими формуваннями здійснюється на основі загальних принципів державного управління. Ці принципи й форми взаємодії із громадськими формуваннями закріплені у нормативних актах, що регулюють діяльність органів поліції і громадських формувань. Сьогодні в Україні діють декілька нормативно-правових актів, які на законодавчому та галузевому рівні регламентують особливості та порядок такої взаємодії, у тому числі і щодо дій органів поліції за особливих умов.

Так, робота громадських формувань проводиться згідно положень Конституції України, Закону України «Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону», прийнятого Верховною Радою України від 22.06.2000 року, та наказу МВС України від 23.08.2011 року № 608 «Про затвердження інструкції роботи органів внутрішніх справ України із забезпечення взаємодії з населенням та громадськими формуваннями з охорони громадського порядку у сфері профілактики правопорушень». Зокрема, у Законі України «Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону» визначено повноваження органів державної влади, у тому числі й органів правопорядку, щодо залучення населення до охорони публічного порядку, порядок створення і реєстрації громадських формувань, основні функції, права та обов'язки їх членів, а також засади правових гарантій і соціального захисту громадян, які беруть участь у правоохоронній діяльності.

Основними формами взаємодії органів поліції з органами державної влади та місцевого самоврядування з питань діяльності громадських формувань з охорони громадського порядку є: проведення нарад за участю керівників громадських формувань, на яких розробляються та погоджуються спільні заходи із забезпечення правопорядку на територіях обслуговування, особливо під час надзвичайних ситуацій; заслуховування керівників громадських формувань щодо участі їх членів в охороні громадського порядку, проведенні спільних з поліцією профілактичних рейдів, інших відпрацювань територій населених пунктів; розгляд стану матеріально-

технічного забезпечення і заохочення кращих членів громадських формувань; вирішення питань щодо відновлення, створення нових та припинення діяльності громадських формувань з охорони громадського порядку.

До основних функцій громадських формувань в питанні допомоги органам поліції у забезпеченні публічної безпеки і порядку за особливих умов відносяться:

захищати честь і гідність громадян, їх законні інтереси, права і свободи від протиправних посягань;

негайно інформувати, а в разі необхідності – надавати допомогу дільничним офіцерам поліції щодо фактів підготовки чи вчинення правопорушень на поліцейській ділянці у межах території введення режиму надзвичайної ситуації;

сприяти працівникам патрульній поліції, дільничним офіцерам поліції тощо у виявленні та розкритті правопорушень, розшуку осіб, які їх вчинили, захисті майна сільськогосподарських товариств, підприємств, установ, організацій, громадян від злочинних посягань;

уживати заходів для надання невідкладної допомоги особам, які потерпіли від нещасних випадків чи правопорушень;

брати участь у рятуванні людей і майна, підтриманні публічного порядку під час стихійного лиха та інших надзвичайних обставин.

На нинішньому етапі демократизації сучасного українського суспільства підвищення вагомості інститутів громадськості у суспільному процесі різко зростає роль, а разом із тим і потенційні можливості засобів масової інформації (далі – ЗМІ). Досягнення високого рівня ефективної взаємодії поліції зі ЗМІ можливе лише за умови високопрофесійного застосування на практиці усієї повноти існуючих форм, принципів і методів організації такої взаємодії.

III. Заключна частина заняття. Підводяться підсумки навчальної діяльності здобувачів, здійснюється поточний контроль, результати якого заносяться до журналів обліку роботи академічної групи за національною системою оцінювання. Оцінки за самостійну роботу виставляються в журналі обліку роботи академічної групи окремою графою за національною системою оцінювання.

3. Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в інтернеті

Основна

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. - К. : Академвидав, 2010. - 544 с.
2. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посіб. - Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
3. Кісіль З.Р. Психологія управління : навч.-метод. посіб.. - Львів : ЛьвДУВС, 2018. - 507 с.

4. Чепіга Л.П. Психологія управління : навч.-метод. посіб. для самост. роботи студентів. - Харків : ХНУВС, 2020. - 71 с.

Допоміжна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

2. Бандурка О.М. Професійна етика поліцейського: науково-практ. посібник / О.М. Бандурка. – Х.: Золота миля, 2017. – 294 с.

3. Бараш Є. Ю. Управління Державною кримінально-виконавчою службою України: адміністративно-правове дослідження : монографія / Є. Ю. Бараш. – Х. : НікаНова, 2012. – 456 с.

4. Колісник Т. В. Інститут наставництва як форма in-field training та інші аспекти міжнародного досвіду реформування національної поліції // Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України : зб. матеріалів І міжнар. на-ук.-практ. конф., м. Харків, 20 трав. 2016 р. / МВС України, Департамент патрул. поліції України ; Харків. нац. ун-т внутр. справ, каф. спец. фіз. підготовки. – Харків : ХНУВС, 2016. – 175 с.

5. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін.] – Х. : ХНУВС, 2011. – 591 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258968/255699>

2. Кравченко І. С. К 77 Основи управління в Національній поліції : навч. посіб. / І. С. Кравченко. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. – 212 с https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/4371/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%98%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf

3. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017 – 323 с https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzment.pdf

4. Практикум з менеджменту: Навч. посіб. / О. В. Баєва, Н.І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська, Г. П. Лайко; За ред. О. В. Баєвої. — К.: МАУП, 2006 — Ч. 2. — 178 с. https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_07.pdf

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.

http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3332/Upravlinnia%20orhanamy%20Natsionalnoi%20politsii%20Ukrainy_pidruchnyk_KhNUVS_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y