Міністерство освіти і науки України
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
Навчально-науковий гуманітарний інститут
Кафедра психології, філософії та суспільних наук

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБИСТІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇХ РОБОТИ

Студентка: групи 053-22 мз
Зеленська Наталія Юріївна
Освітня програма
053 Психологія

Науковий керівник
к.пед.наук, доцент кафедри психології,
філософії та суспільних наук
Копилова Світлана Вікторівна

Київ - 2024

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано зв'язок стилю керівництва з розвитком особистості поліцейських та ефективністю їхньої роботи та здійснено емпіричну перевірку можливості розвитку лідерського потенціалу керівників засобами тренінгової роботи.

На концептуальному рівні виявлено специфіку і взаємозв’язок управлення, керівництва й лідерства. Теоретично обґрунтовано роль керівництва у підвищенні ефективності роботи працівників та розвитку їхньої особистості. Водночас встановлено, що поширення в силових структурах авторитарного стилю керівництва негативно позначається на особистісному розвитку й ефективності діяльності працівників поліції. Для послаблення дії зазначеного фактора розроблено тренінгову програму розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів силових структур поліції. Емпірично досліджено рівень лідерського потенціалу призначених керівників і рядових поліцейських та можливості його підвищення засобами тренінгової роботи.

Ключові слова: керівництво, стиль керівництва, особистість, лідерство, лідерський потенціал, локус контролю

SUMMARY

The qualification work theoretically substantiates the connection between leadership style and the development of the personality of police officers and the effectiveness of their work, and empirically tests the possibility of developing the leadership potential of managers through training.

At the conceptual level, the specifics and interrelationship of governance, management and leadership are revealed. The role of leadership in increasing the effectiveness of employees and developing their personality is theoretically substantiated. At the same time, it is established that the spread of an authoritarian leadership style in law enforcement agencies negatively affects the personal development and effectiveness of police officers. To mitigate the effect of this factor, a training program for developing the leadership potential of middle-level managers of police departments has been developed. The level of leadership potential of appointed managers and ordinary police officers and the possibility of increasing it through training have been empirically investigated.

Keywords: leadership, leadership style, personality, leadership, leadership potential, locus of control

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА. 7
1.1. Сучасні підходи до вирішення проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності системи Національної поліції України **7**
1.2. Психологічний зміст феноменів керівництва і лідерства 16
1.3. Сучасні підходи до розуміння стилю керівництва та його видів 24
Висновки до розділу 1 32
РОЗДІЛ 2. ПРОГРАМА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБИСТІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ 35
2.1. Програма дослідження впливу стилю керівництва на особистість працівників поліції та ефективність їхньої роботи. 35
2.2. Аналіз результатів дослідження 40
Висновки до розділу 2 45
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ПІДРОЗДІЛІВ СИЛОВИХ СТРУКТУР ПОЛІЦІЇ 46
3.1. Узагальнення підходів до підвищення ефективності керівництва структурними підрозділами поліції 46
3.2. Програма розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів силових структур поліції . . 53
Висновки до розділу 3 65
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. 73
Додаток А. План реалізації тренінгової програми розвитку лідерського потенціалу керівників підрозділів силових структур поліції
Додаток Б. Зразки вправ до тренінгової програми розвитку лідерського потенціалу керівників підрозділів силових структур

ВСТУП

В умовах динамічного суспільства, що характеризується загостренням різного роду конфліктів, посилюється значення силових структур, які мають забезпечувати порядок у суспільстві. Водночас, необхідність діяти в умовах невизначеності зумовлює необхідність прийняття виважених рішень, що відповідають не тільки нормативним вимогам, але й враховують особливості ситуації. Якщо спочатку головна увага дослідників зосереджувалась на підвищенні ефективності діяльності співробітників організації, то на сучасному етапі розвитку суспільства з урахуванням окреслених вище тенденцій, а також завдяки розвитку науки, предметом наукового осмислення стають способи підвищення ефективності діяльності управління.

Оскільки централізоване управління втрачає ефективність в умовах динамічного суспільства, постала необхідність удосконалення моделі управлінського процесу. У зв'язку з цим посилюється значення керівників середньої ланки, які в найбільшій мірі обізнані з такими особливостями. В.І.Барко, В.В.Барко, В.П.Остапович пов'язують можливості підвищення ефективності діяльності поліцейських із розробкою системи психологічного забезпечення ефективного менеджменту керівників поліцейських підрозділів.

Науковці прийшли до висновку про важливість психологічних чинників у підвищенні ефективності діяльності керівників середньої ланки силових структур. На основі попереднього теоретичного аналізу нами встановлено, що важливим чинником прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності є стиль керівництва. І.Мостенська розглядає проблему підготовки керівних кадрів крізь призму стилів ефективного керівництва [37, с.131]. Відповідно до традиційних уявлень виділяють такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний,

ліберальний. Існують різні точки зору стосовно зв’язку стилю керівництва з ефективністю вирішення професійних завдань.

Різні аспекти зазначеної вище проблематики знайшли відображення у наукових розвідках дослідників. Психологічні умови підвищення ефективності управління персоналом підрозділів поліції обгрунтовували В.І.Барко, В.В.Барко, В.П.Остапович, Ю.Б.Ірхін, Д.Й.Никифорчук, П.П.Підюков, І.С. Кравченко, О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук, Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець.

Місце і роль керівника поліції, вимоги до його особистості та специфіка професійної діяльності відображені у наукових працях О.М.Бандурка, В.І.Барко, В.В.Барко, Л.А. Кирієнко, Барко В. І., В. І.Зеленого, Ю. Б Ірхіна, В.П.Остаповича, Ю.Ю.Бойко-Бузиль, О. В.Вагіної, О. А.Воронько, О.А.Лясковської, В. П. Остаповича, І.М. Охріменко, М.С.Яковенко, М.В.Романенко. Інтерес до проблеми ефективного стилю керівництва виявили Т.Л.Мостенська, Л.М. Прудка, Р.Сторожев, В.Д.Якубенко.

Феномен лідерства в сучасній організації розглядають А.Р.Дунська, В. Міщишин В., С.Ю. Пащенко, О.О.Сербін, С.П.Стоян, А.Ю.Трофимов, Д..В., Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів, А.О.Шаломова, І.А.Ігнатьєва.Питання розвитку лідерського потенціалу особистості досліджено Д.А.Волківською.

З урахуванням актуальності та недостатньо повної розробки нами обрана тема дослідження: Вплив стилю керівництва на особистість працівників та ефективність їх роботи.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати зв'язок стилю керівництва з розвитком особистості поліцейських та ефективністю їхньої роботи та здійснити емпіричну перевірки можливості розвитку лідерського потенціалу керівників засобами тренінгової роботи.

Завдання дослідження:

1) На концептуальному рівні виявити специфіку і взаємозв'язок управлення, керівництва й лідерства
2) Теоретично обґрунтувати роль керівництва у підвищенні ефективності роботи працівників та розвитку їхньої особистості;
3) Емпірично дослідити рівень лідерського потенціалу призначених керівників і рядових поліцейських та можливості його підвищення засобами тренінгової роботи;
4) Розробити тренінгову програму розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів силових структур поліції

Об'єкт дослідження: розвиток особистості працівників поліції

Предмет дослідження: стиль керівництва підрозділів силових структур як чинник впливу на розвиток особистості працівників поліції

Методи дослідження: аналіз і синтез, моделювання, порівняльний аналіз, комплексний аналіз, а також тестування, експеримент.

Практична значущість: підібрано пакет методик, який може бути використано для оцінки лідерського потенціалу особистості керівника. Розроблено програму розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів силових структур поліції, яка може бути використана у відповідних структурах, а також в системі перепідготовки й підвищення кваліфікації

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 77 найменувань. Текст роботи викладено на 83 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА

1.1. Сучасні підходи до вирішення проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності системи Національної поліції України

Суспільство постійно перебуває у процесі динамічного руху, що зумовлює необхідність неперервного осмислення нових тенденцій і пошуку шляхів вирішення актуальних суперечностей.

А.О.Шаломова, І.А.Ігнатьєва характеризують сучасне суспільство як таке, для якого характері «глобальні трансформації та економічна криза» [68]. Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець роблять наголос на тенденції євроінтеграції, що зумовлює необхідність дотримання європейських стандартів в галузі прав людини. Для побудови правової демократичної держави важливим є посилення вимог до керівників органів Національної поліції (до їх керівного складу), до професійних та особистісних якостей [66].

Р.Сторожев звертає увагу на наявність періодів суспільних криз, ускладнення суспільного життя. Саме такий період зараз спостерігається в Україні, що на думку науковця, зумовлює необхідність упровадження творчого підходу для вирішення соціальних проблем різного роду, до швидкого реагування на множинні виклики сьогодення [63].

Трансформація сучасного суспільства неминуче позначається на всіх сферах життя, а також на вимогах до професійної діяльності у різних сферах. Наприклад, Р.Сторожев аналізує тенденції, які проявляються у сфері публічного управління. Він приходить до висновку що такою тенденцією є посилення духовного початку у житті людей, що ґрунтується на традиційних цінностях, що відповідають етичним принципам: свободи, відповідальності, справедливості тощо.

Конкуренція у сфері розподілу ресурсів, викликає неоднозначні оцінки членів суспільства та посилення конфліктності. Через це актуалізується потреба у справедливій оцінці, правосудді, забезпеченню балансу інтересів різних соціальних груп, а також набуває значущість поєднання професійних вимог і високих моральних якостей керівників сфери публічного управління. Їх професійні та моральні чесноти мають базуватись на принципах гуманізму, поважного ставлення до людей, толерантності, солідарності, милосердя, захисту прав, справедливості [63]. Зазначені тенденції і процеси є не менш актуальними для системи Національної поліції України.

Через обмеженість ресурсів не втрачає актуальності проблема підвищення ефективності діяльності. Як абсолютно правильно зазначає І.М.Охрименко, ефективність слід розглядати не тільки як продуктивність, нововведення (економічний аспект), а й брати до уваги соціальний аспект. Важлива орієнтація на вимоги як економічної, так і соціальної ефективності, яка виражається у задоволеності співробітників процесом та результатами своєї роботи, активною участю у житті трудового колективу, мотивації до успішної праці [49].

Основний спосіб підвищення ефективності будь-якої діяльності – налагодження системи управління. Принципи управління мають універсальний характер, оскільки однаково придатні і для впливу на конкретну особистість, і для управління соціумом. Використання принципів управління, у яких втілюються природні закономірності, не тільки підвищує ефективність діяльності, але й дає результати у формуванні особистості працівників [49, с.25].

Система управління персоналом органів поліції необхідна для забезпечення кадрами, організації їх ефективної діяльності, професійного розвитку. В сучасних умовах не менш важливим завданням є сприяння мобільності, створення умов самореалізації тощо. Теоретико-прикладними аспектами поліцейського менеджменту є:

техніко-технологічний (використання сучасних технологій), організаційно-економічний (планування складу, матеріальне забезпечення, діловодство тощо); правовий (законодавче забезпечення кадрової роботи); соціально-психологічний: педагогічний [49, с.71].

Якщо спочатку головна увага дослідників зосереджувалась на підвищенні ефективності діяльності співробітників організації, то на сучасному етапі розвитку суспільства з урахуванням окреслених вище тенденцій, а також завдяки розвитку науки, предметом наукового осмислення стають способи підвищення ефективності діяльності управління.

В.І.Барко, В.В,Барко, В.П.Остапович пов’язують можливості підвищення ефективності діяльності поліцейських із розробкою системи психологічного забезпечення ефективного менеджменту керівників поліцейських підрозділів. До таких умов віднесено: забезпечення гуманістичного підходу до працівників поліції; організація ефективної командної роботи та лідерства; мотивація і стимулювання роботи персоналу поліції, особистісний розвиток працівників. Результатом їх створення має бути збільшення задоволеності власною професійної діяльності, ефективна міжособистісна комунікація, розвиток лідерського потенціалу, командна робота, профілактика конфліктів і дистресів [8, с.229].

Проблеми управління персоналом організації набули актуальність і в системі Національної поліції України. Виконання професійних функцій в умовах воєнного стану зумовлює зміну ролі керівників поліцейських підрозділів щодо виконання завдань, пов’язаних із забезпечення правопорядку, протидієї злочинності. Важливе значення набуває усвідомлення специфіки поставлених завдань. Не тільки організація, а й згуртування колективу підрозділу, налаштування кожного на досягнення поставлених завдань.

І.М.Охрименко приходить до висновку про необхідність вирішення проблемних питань удосконалення управління персоналом на різних рівнях Національної поліції,. У перспективі це забезпечить стабільність організації, отже, дозволить у повній мірі використовувати можливості персоналу у процесі службової діяльності. Це можливе за умови реалізації нових підходів до управління. Дослідниця констатує, що формування управлінських кадрів органів поліції має фрагментарний і незавершений характер, недостатньо враховані механізми відповідного процесу. Одним із аспектів зазначеної проблеми є обґрунтування вимог до компетентності керівників підрозділів Національної поліції [49, с.71].

О.В.Вагіна, В.І.Барко вказують, що керівники поліції виконують важливі функції управління у складі Національної поліції України. Через це висуваються підвищені вимоги до їхніх особистісних якостей, знань, умінь, компетентності [12]. Це вказує на важливість поліпшення психологічного забезпечення діяльності поліцейських керівників.

О.В.Вагіна, В.І.Барко роблять наголос на необхідності зміни у системах управління та застосуванні нових підходів до оцінки ефективності роботи структурних підрозділів. Не варто обмежуватись реформуванням правових засад правоохоронної діяльності, у тому числі оновленням нормативно правової бази, орієнтацією поліції на сервісну функцію, посилення відкритості й прозорості діяльності, упровадження підзвітності суспільству, а також партнерство з населенням [12].

Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець способом вирішення завдань побудови правової держави в умовах євроінтеграції уважає розвиток та вдосконалення системи Національної поліції України. Це стає можливим завдяки підвищенню якості та забезпеченню прозорості відбору на керівні посади, а також підвищення професіоналізму, оволодіння керівниками підрозділів Національної поліції України новітніми формами управління. Для вирішення цього завдання науковий пошук треба спрямувати на визначення й узагальнення теоретико-практичних

аспектів діяльності керівників органів і підрозділів в управлінській сфері, упровадження комплексного підходу до здійснення оцінки ефективності діяльності підрозділів Національної поліції [66, с.152]. Науковцями не тільки була поставлена проблема переходу від дослідження діяльності, до розвитку самої системи, а й намічено спосіб її вирішення, - через механізм оцінювання ефективності діяльності середньої ланки системи поліції.

Проблему підвищення ефективності управління піднімає І.М.Охрименко. Для виділення способів її вирішення проаналізовано є організаційно-психологічні проблеми управлінської діяльності керівників Національної поліції України, До числа актуальних психологічних проблем віднесено такі: професійна компетентність управлінця; співвідношення керівництва й лідерства; прорахунки зовнішньої й внутрішньої взаємодії (зокрема взаємодії керівників служб та підрозділів Національної поліції різного рівня); недостатня ступінь згуртованості команди й надійності персоналу, низький рівень творчого підходу у прийнятті рішень, а також недостатній рівень самоорганізації й саморозвитку керівників, відсутність належних фахових знань і лідерського потенціалу тощо [47, с.71]

Серед об’єктивних чинників організаційно-психологічних проблем в управлінській діяльності керівників органів поліції І.М.Охрименко вказує на ті, які притаманні самій системі управління, а саме: «інформаційно-аналітичне забезпечення цілей, функцій і задач системи, прийняття рішень і планування роботи, виконання, контроль і результат. Невідповідність кожного з цих елементів сучасній дійсності у сфері поліцейської діяльності може призвести до суттєвих протиріч між фактичним станом справ і реальністю». Погоджуючись із думкою вітчизняних науковців, І.М.Охрименко констатує необхідність фахівців виконувати завдання й діяти в інтересах організації, навіть якщо вони не відповідають особистим цілям та інтересам. Це є наслідком такої

властивості складної системи, коли результат її функціонування є більших, ніж сума дій елементів люди вимушені надалі виконувати її загальні завдання, діяти в напрямі [7, с.34; 47].

Вирішення окреслених проблем передбачає встановлення напрямів їх розв'язання з урахуванням сучасних підходів до управлінні персоналом правоохоронних органів. Мова йде про вдосконаленні самої системи формування управлінської ланки, у тому числі, її функціональної (цілі і завдання діяльності), організаційної (технологічної), а також психологічної складових. Центральною особою, що у відповідному механізмі взаємодії є керівник органу поліції (або ж окремого підрозділу). Саме особистість керівника має бути збалансованим механізмом консолідуючої дії [47, с.74].

До аналогічного висновку приходить і Я.С.Пономаренко. Завдяки відкритим стосункам на засадах довіри й партнерства поліцейські мають можливість збільшити показники діяльності, а також покращити взаємини в колективі [53, с.101]. Це дозволяє зробити висновок про тенденцію переходу від управління діяльністю до управління якістю керівництва діяльністю підлеглих

В.І.Барко, В.В.Барко, В.П.Остапович розглядають проблему розробки концепцій поліцейського менеджменту на засадах ідей гуманістичного й проективного підходів до управління персоналом. Якщо перший орієнтований на розвиток особистості, організацію командної роботи, мотивацію роботи поліцейських, то другий ґрунтується на ідеї профілактики, попередження проблем в поліцейських організації та вплив на зовнішнє середовище. Він зазначає, що поліцейський менеджмент виник на основі досягнень суспільного й підприємницького менеджменту. Результатом цього стало виділення психологічних умов здійснення поліцейського менеджменту, а саме: «: а) забезпечення гуманістичного особистісно-орієнтованого підходу до працівників поліції; б) організації ефективної командної роботи та

лідерства в підрозділах; в) мотивації і роботи працівників поліції, їх особистісного розвитку» [6].

Посилаючись на думку Ф.Тейлора, Р.Сторожев модернізацію управлінської діяльності пов’язує з необхідністю поєднання науки й мистецтва, причому друге передбачає «сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості». Це положення є дуже слушним і буде використовуватись нами для теоретико-методологічного обґрунтування шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування підрозділів національної поліції.

З огляду на значущість наукових знань, доцільним є звернення до наукових положень соціальної психології, юридичної психології, психології управління. Підвищення ефективності виробництва (без капіталовкладень) можливе на основі використання соціально-психологічних знань про колективи, у яких працюють люди, що проектують та виготовляють будь-яку техніку й виробничу продукцію [99 Деркач].

Що стосується розгляду управління як мистецтва, доцільним є зосередження уваги на його психологічному (соціально-психологічному) й соціально-економічному змісті. Такий підхід тісно пов'язаний із категоріями «ефективність діяльності», «підвищення якості», «підвищення професіоналізму», а також категорії «лідерський потенціал особистості» і «досвід вирішення проблем».

Р. Сторожев модернізаційні зміни в системі управління пов’язує з упровадженням партисипативного стилю управління в публічно-управлінській діяльності. На основі аналізу вітчизняної й зарубіжної літературі він пояснює природу публічно-управлінської діяльності, виявляє фактори та умови більш ефективного партнерства , аналізує, прогнозує й розробляє стратегію й тактику відносин нового публічного управління [63, с.21-22].

Власне бачення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності керівника органів Національної поліції обґрунтовує І.М.Охрименко. Він уважає, що діяльність керівника, насамперед, має бути спрямована на оптимальний вибір психологічно обґрунтованого та практично придатного інструментарію когнітивно-комунікативної взаємодії, що пов’язана із виконанням службових завдань. На основі цілісного підходу І.М.Охрименко виділено три групи засад управління в контексті взаємодії управлінця та персоналу: 1) використання креативних підходів до організації й реалізації діяльності управління (поєднання організуючого впливу із самоорганізацією діяльності працівників; урахування мотиваційних чинників (від стимулюючих дій до розвитку внутрішньої мотивації); гнучкий контроль за діяльністю поліцейських у поєднанні з самоконтролем.

Таким чином, можна виділити два аспекти управління: один пов'язаний із контролем діяльності, другий, - із виконанням регулятивної функції, що має передбачати вплив на особистість.

На думку О.В.Вагіної, В.І.Барко підвищення ефективності управлінської діяльності повязане з професійно-психологічною готовності до службової діяльності (отже, про професійне навчання управлінського персоналу Національної поліції), професійним і особистісним розвитком поліцейських, налагодженням ефективного лідерства і командної роботи у підрозділах

Дослідницький інтерес О.В.Вагіної, В.І.Барко пов'язаний із аналізом професійної діяльності керівника поліцейського підрозділу, а саме з обґрунтування і наданням психологічної характеристики цієї діяльності. Дослідники приходить до висновку про наявність специфічних характеристик цільових і посадових функцій керівників поліції, закономірностей і механізмів міжособистісної взаємодії суб’єктів правоохоронної сфери, специфіки змісту управління в системі поліції. До числа психологічних аспектів діяльності керівника поліції

віднесено: «вимоги професії до індивідуальних особливостей, критерії оцінювання їх професійної придатності, особливості психологічної готовності особи до діяльності» [45]. На нашу думку, мова має йти не про придатність до професії, а про відповідність посаді. Адже самою дослідницею розроблено узагальнену психограму посади керівника з показниками професійної придатності. Заслуговують на увагу якісні й кількісні показники психологічної придатності до управління на посаді керівника підрозділу, а також протипоказання для оволодіння професією (на нашу думку, зайняття посади).

Психологічна характеристика, на думку О.В.Вагіної, фіксує (описує) стратегію управлінської діяльності керівника. Вона враховує три складові: загальні здібності, характерологічні особливості і спрямованість особистості, тобто розвиток мотивації [5]. Розроблені характеристики можуть бути враховані при здійсненні професійного добору керівників та визначенні напрямів їх підготовки до діяльності управління.

Другий аспект модернізації управління, пов'язаний із розвитком особистості керівника. Умовою підвищення ефективності праці, оптимізації витрат, адаптації до зміни природних умов, технологій і потреб клієнтів є розвиток людського капіталу організації [68].

Я.С.Пономаренко зосереджує увагу на виявленні особливостей лідерських здібностей поліцейських, що мають різний рівень особистісно-професійної здійсненності. Під особистісно-професійною здійсненністю розуміється безперервний простір особистісної реалізованості суб’єкта в житті й самоздійснення у професійній діяльності, що в цілісності розкривають унікальний напрям життєздійснення особистості. Важливо було встановити, як лідерство впливає на особистість поліцейського, ефективність його діяльності. Завдяки проведеному емпіричному дослідженню, яким було охоплено 203 працівника, розкрито психологічні особливості розвитку лідерських

здібностей поліцейських, виявлено особливості лідерських здібностей поліцейських з різним рівнем особистісно-професійної здійсненності [53, с.101].

Як стверджує Т.Л.Мостенська, останнім часом науковці схиляються до думки, що ефективність діяльності організації залежить від стилю керівництва, що використовується в управлінні [37]. Р.Сторожев розвиває ідею партисипативного лідерства в сфері публічного управління. Її підґрунтям є суспільні цінності, ріст компетентності та стратегія розвитку особистості. Такий підхід передбачає залучення працівників до різних форм участі в управлінні (прийнятті рішень) [63, с.21].

Таким чином, керівники середньої ланки підрозділів поліції розглядаються працівники організації розглядаються як суб'єкти суспільної взаємодії, що на засадах співробітництва, узгоджених дій і командної роботи, рухаються до намічених цілей.

1.2. Психологічний зміст феноменів керівництва і лідерства

Необхідність підвищення ефективності діяльності у всіх сферах зумовлює посилення інтересу до проблеми управління. З соціально-психологічної точки зору значущими є феномени лідерства й керівництва. Відповідні поняття не є тотожними, отже, виникає необхідність з'ясування сутності й специфіки кожного.

Поняття «керівництво» часто ототожнюється з поняттям «управління». У психології ці поняття не розглядаються як тотожні. Керівництво є частковим випадком процесу управління, але, на відміну від організаційного управління, обмежується впливом на конкретних людей та їх спільноти; передбачає персоніфіковану (адресну) взаємодію з підлеглими (у тому числі через персональні посадові інструкції), покликане організувати та координувати діяльність підлеглих у відповідності з намірами керівника.

Поняття «керівництво» означає «ведення за руку». У психології управління керівництво – взаємодія керівника з підлеглими з рішення службових задач, що передбачає безпосередній контакт. Керівництво – довільний (цілеспрямований) вплив керівника на людей, що йому підпорядковуються, а також їх спільноти, спрямований на спонукання до активної поведінки й діяльності з досягнення поставлених цілей [27, с.23-24].

Керівник у процесі управління підрозділом виконує і аналітичні управлінські завдання (аналіз і прогнозування ситуації, визначення цілей і постановка пріоритетних завдань, визначення ресурсів та засобів, необхідних для їх досягнення, планування діяльності тощо), і завдання з безпосереднього керування людьми (організація діяльності підлеглих, їх мотивування та контроль діяльності) [66].

Керівник є особою, що займає центральне становище в системі управління. Саме від нього залежить вибір оптимального управлінського рішення, раціональна організація праці колективу щодо на досягнення поставлених цілей. «Керівники – це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою щодо очолюваного ними формально організованого колективу, які здійснюють внутрішньо організаційне управління ним» [42, с. 12; 66].

Керівниками поліції є посадові особи, які в межах повноважень і на постійній основі здійснюють управління органами Національної поліції та відповідними підрозділами. Керівники мають службове призначення, колектив та реалізують функції управління. Важливо, що вони є носіями державно-владних повноважень. Існує думка про необхідність відбору кандидатів для зарахування до резерву керівного складу органів Національної поліції. Основою цього відбору мають стати: об’єктивна оцінка особистих і ділових якостей; обов’язкове навчання кандидатів, які включені до складу резерву; відбір та визначення вакантні посади

найбільш придатних поліцейських з урахуванням аналізу результатів їхньої діяльності [32].

Посадові обов'язки керівника, які визначають владні повноваження, є механізмом управління лише на зовнішньому рівні. Вони визначають статус, а також виконують функцію регулювання діяльності. Не менш значущим є дія внутрішніх механізмів управління персоналом, яка передбачає наявність авторитету керівника; явище лідерства; здатність працювати в команді. Коли поєднуються зовнішні й внутрішні механізми, зростає рівень управлінської культури керівника поліції [71, с. 189].

Дещо інший психологічний зміст має поняття «лідерство». Під лідерством розуміють процес психологічного впливу лідера на послідовників, що здійснюється на основі переважного використання неформальних джерел влади та спрямованого на вирішення організаційних завдань і оптимізацію внутригрупової взаємодії.

Уважається, що набуває популярності синтетична теорія лідерства, в основі якої в єдності розглядаються лідер, ситуація, група [37].

На думку Я.С.Пономаренко, з позицій юридичної психології лідерство може бути розглянуте як компетенція поліцейської діяльності, яка забезпечує кар'єрне зростання й покращення результатів професійної діяльності [53, с.101]. Увага науковців насамперед на аналіз саме рис особистості поліцейських, їх професійних характеристик, моделей поведінки лідера. Так, до числа лідерських якостей відносять комунікативні здібності, стиль керівництва та розвинений емоційний інтелект (життєвий досвід розглядається як менш значущих фактор розвитку здібностей для досягнення професійного успіху [12].

Найбільш дискутованим явищем у сучасному суспільстві є лідерство. Уважають, що воно, - основа успішності будь-якої організації, установи чи нації [68].

Загальноприйнятного визначення лідерства немає. Лідерство передбачає вплив на людей, а не домінування над ними. Його також

ідентифікували через співвідношення конкретних особистісних рис з рисами групи. Відповідно до теорії лідерства Нортхауса кількість аспектів лідерства збільшується до чотирьох. Це не тільки вплив на людей, але й складний процес, явище, що можливе тільки у групі, а також спосіб досягнення мети [24]. Деякі дослідники до цього переліку додають здатність спрямовувати інших на досягнення конкретних результатів.

Лідерство є багатовимірним та динамічним явищем, яке не може бути визначено однозначно. Загальновизнаним є факт, що позитивно впливає на внутрішні процеси, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності команд, створює у організаційну культуру. В одних випадках лідерство ототожнюють з особистістю (чи її поведінкою), у інших, з характером взаємостосунків між людьми чи способом оброки інформації [24]. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей. Існує різноманітність теоретичних підходів до пояснення складнощів процесу лідерства.

У деяких випадках поняття керівництва й лідерства розглядаються як тотожні. Так, під лідерством розуміють формалізовану діяльність керівника, обов'язками якого є: формулювання завдань, надання ресурсів для їх вирішення, заохочення й покарання залежно від ступеня досягнення результатів (продуктивності), залучені працівників до формування цілей (а також їх роз'яснення), надання можливостей для прояву ініціативи.

Керівництво розглянуто у тезах як явище у сфері правових, політичних, економічних, соціальних відносин, а лідерство – як явище психологічне [2] Ефективність управління, психологічний клімат у підрозділі, стосунки між поліцейськими залежать від багатьох факторів. Мають значення безпосередні умові роботи, професійні якості тих, хто працює безпосередньо з персоналом, рівня керівного складу тощо [26].

Керівництво є в деякій мірі мистецтвом. В одних випадках виправданим є структурування завдання, планування і розподіл ролей, а також своєчасна підтримка. В інших ситуаціях, більш корисним є вплив на підлеглих, а не структурування умов їхньої роботи. Бувають ситуації, коли характер завдань має змінюватись, залежно від впливу різних факторів: характеру проблем, що постають перед підлеглими, тиску вищого керівництво, обмеженістю часу тощо. Тому ефективними можуть бути визнані лише ті керівники, які здатні бути гнучкими, поводитися по-різному залежно від реальності [27].

Влада керівника завжди заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове порядкування та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень керівника фіксується документально і залежить від місця в ієрархії влади (при цьому не пов'язується із індивідуальними здібностями).

Для розуміння сутності й природи лідерства доцільно розглянути його співвідношення з керівництвом. Існують різні спроби розведення понять «лідерство» й «керівництво». Таке розрізнення здійснюється на основі різних ознак. С.Джибб розрізняє ці феномени з урахуванням змістовних моментів, а саме: способу визнання: керівництво підтримується організаційною системою, а лідерство – стихійним схваленням групою за внесок у групові досягнення; способу постановки групових цілей: керівник надає перевагу професійним інтересам, а не побажанням членів групи, а лідер, перш за все, представляє їхні інтереси й побажання; ролі почуттів та позиції членів групи: якщо керівник їх може ігнорувати, то лідер обов'язково у процесі досягнення цілей має спиратись на єдину думку, що поділяється членами групи, та брати до уваги їхні почуття характеру; дистанції між членами групи та керівником: наявність значного соціального розриву між керівництвом та членами, а також підтримання цієї дистанції для тиску на групу (лідер не

відокремлює себе від інших членів групи); джерела повноважень: для керівника таким джерелом є позагруповий, а для лідера, - сама група

Керівник колективу призначається вищим керівництвом (іззовні), наділяється владними повноваженнями, що дозволяє контролювати діяльність підлеглих. Лідера висувають з–поміж людей, приблизно однакових за службовим становищем. Лідером не можна стати, якщо спільнота не сприйматиме конкретну особу як лідера (на керівника це обмеження не поширюється). До того ж, на відміну від повноважень, лідер може здійснювати владу без примусу, спираючись на авторитет. Звідси, лідерство слід розуміти як соціально-психологічне явище. Мало хто з керівників підрозділів поліції володіє якістю лідера.

Між керівництвом і лідерством є дещо спільне, а саме, функції організації, координації, управління поведінкою людей (обидва є засобами впливу та передбачають субординацію відносин). Проте перше здійснюється в сфері формальних, офіційних відносин, а друге – в системі неформальних відносин. Наявність спільного зумовлює можливість взаємопереходів лідерства в керівництво і навпаки.

Б.Паригіним також здійснено спробу розрізнення лідерства і керівництва. Він звернув увагу на такі відмінності:

– лідер здійснює регуляцію міжособистісних відношень у групі, а керівник, - офіційних відношень групи як деякої соціальної організації;
– лідерство розглядається в контексті мікросередовища, а керівництво – в аспекті макросередовища, тобто як таке, що пов’язане з усією системою суспільних відношень;
– лідерство виникає стихійно, а керівник призначається (або обирається), цей процес відбувається з урахуванням цілі та здійснюється під контролем елементів соціальної структури;
– лідерство менш стабільне, суттєво залежить від настроїв групи;
– керівництво має у розпорядженні значно більше різних санкцій.

– процес прийняття рішень в системи керівництва більш складний і опосередкованих різними обставинами і міркуваннями, що не обов'язково пов'язані з групою; лідер частіше приймає безпосередні рішення, що стосуються групової діяльності
– основною сферою діяльності лідера є мала група, а сферою дій керівника є більш широка соціальна система [88].

О.В.Євтіхов на основі узагальнень теоретичних напрацювань, виділяє три групи різниць між керівництвом і лідерством:

- функціональні – організаційне керівництво є атрибутом функціонування офіційної структури й характеризує переважно формальні взаємовідносини, а лідерство – психологічні, неформальні, з точки зору відносин домінування й підпорядкування;

- за умовами виникнення (припинення) – керівник призначається офіційно/обирається та припиняється при звільненні з посади, лідерство виникає природним чином у процесі взаємодії людей і зберігається до тих пір, поки є прихильники;

- за джерелами влади – керівники наділяються офіційними правами, що пов'язані з організацією діяльності групи з вирішення поставлених перед нею завдань; лідер не володіє офіційними правами, його влада заснована на авторитеті й підкріплюється нормами, встановленими в групі.

Незважаючи на відмінності, існує й схожість: 1) обидва феномени представляють дві сторони єдиного процесу управління людьми; 2) тотожність в елементарному вираженні відношень «лідер-послідовники», «керівник-підлеглі»; 3) характерна реалізація впливу в системі психологічних відношень.

Функції керівника спираються на мистецтво лідерства. Їх виконання тісно пов'язане з оволодінням навичками лідерства.

Керівництво розглядається як правовий вплив, що здійснюється на основі влади, що надана державою або групою. Лідерство розглядається з позицій соціально-психологічних.

Лідерська поведінка може нагадувати керівну позицію, яку займає лідер для управління групою, її мобілізації й спрямування на виконання загальногрупового завдання. Так само й керівник здійснює психологічний вплив на групу/членів. Керівник може бути лідером, або не бути ним. В одних ситуаціях він може виступати в ролі керівника, використовуючи формальну посадову владу, в інших – у ролі організаційного лідера, використовуючи особистісний вплив. У випадку виконання двох ролей він набуває можливості впливати на процеси самоорганізації колективу, зближувати особистісні й групові потреби, більш повно представляти інтереси колективу у зовнішніх інстанціях. Лідерство доповнює керівництво, а не заміняє його. Якщо лідерство, то уміле, якщо керівництво, то грамотне.

Вирішальне значення у процесі формування лідерства має привабливість цілей для послідовників та сприйняття ними лідера. Перше залежить від провідних мотивів і потреб, а друге визначається існуючими в свідомості послідовників образу лідера (який ними конструюється та перебудовується на протязі життя). Тому люди часто більш готові слідувати за людиною, що для них менш доступна, адже це надає більше простору для фантазій у конструюванні образу лідера. Охріменко

Лідерство має внутрішній соціально-психологічний характер. Воно здійснюється лідером як суб’єктом групових норм, що спонтанно утворюються у міжособистісних стосунках. Підґрунтям для цього є діяльність членів команди й спілкування, яке набуває організованого характеру. Джерелом лідерства є психологічні взаємини у групі, які складаються на основі неофіційних особистісних контактів.

Призначений керівник органу чи підрозділу поліції має переваги у завоюванні лідируючих позицій у групі (колективі), тому він частіше, ніж

будь-хто інший, може стати лідером. Це спонукає до пошуку ефективних шляхів розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки структурних підрозділів поліції.

1.3. Сучасні підходи до розуміння стилю керівництва та його видів

Особливості реалізації функцій керівництва (лідерства) характеризується поняттям «стиль». Воно має грецьке походження й у буквальному перекладі означає «стрижень для писання на дошці з воску» (пізніше, – почерк). Стиль керівництва – стійка система способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих, що створює своєрідний «почерк» його управлінської поведінки.

Стиль управління залежить від ряду чинників, серед числа яких можна виділити такі як: характер стосунків між підлеглими й керівництвом, структурованість задач (що визначає специфіку правоохоронних органів), ступінь повноважень керівника, особисті якості керівника (у деяких випадках і підлеглих), вплив середовища, повнота інформації, узгодженість особистих цілей і цілей організації ступінь мотивації підлеглих тощо [37].

Особистісні характеристики керівника позначаються на процесі прийняття управлінських рішень через обраний стиль керівництва. На прийняття управлінських рішень впливають досвід, цінності, фізичний та психологічний стан, рівень освіти, очікування підлеглих і вищого керівництва, тип особистості, особисті мотиви, ступінь авторитетності тощо [37].

А.Бандура переконує, що через подвійну спрямованість взаємодії, людина є одночасно і продуктом, і виробником свого оточення. Ефективність рішень керівника у конкретній ситуації перш за все залежить від об'єктивних умов зовнішнього середовища, а також від ефективності взаємодії із внутрішніми складовими організації. Тому має

значення мистецтво правильного визначення напрямів впливу різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на прийняття рішень.

Роботу керівника можна розглядати як дії в трьох напрямах: управління діяльністю, управління персоналом, управління собою.

Основою управління персоналом є стиль. Саме стиль визначає специфіку взаємодії із підлеглими, якість прийняття та реалізації управлінських рішень, можливість кар'єрного росту членів організації, участь виконавців у реалізації цілей організації. Отже, стиль керівництва визначає якість управлінських дій. Стиль управління, на думку І.Мостенської, можна визначити як типову манеру, спосіб поведінки менеджера [37]. Важливою ознакою стилю керівництва є те, що в ньому зафіксовані як загальноприйнятні дії, так і такі, що пов'язані із індивідуальністю керівника, його особистісними характеристиками.

Стиль керівництва також може бути розглянутий як індивідуально-типологічний профіль прийомів і методів впливу керівника на підлеглих при реалізації функцій управління. Якщо методи керівництва можна порівняти з нотами, які однакові для всіх, то стиль керівництва – з манерою виконання музичного твору (кожний виконавець трактує твір по-своєму).

На думку Р.Сторожева, стиль лідерства характеризує насамперед поведінку лідера, є основою виконання функціональних обов’язків в публічно-управлінській діяльності. Через свій стиль управління лідер мотивує співробітників на досягнення цілей [63, с.23].

Спочатку поняття «стиль керівництва» розроблялось у межах поведінкового підходу до дослідження організаційного лідерства. Науковці переважно не розрізняють стилі лідерства й стилі керівництва. Це, насамперед, пов’язане з тим, що з самого початку у зарубіжних дослідженнях стилів лідерства як організаційні лідери розглядались перші керівники ефективних організацій. У цьому випадку під стилем

лідерства аналізувались особливості їх взаємодії з працівниками (а це по суті є керівництвом).

З психологічної точки зору, принципи управління, якими користуються керівник, є його когнітивними базовими положеннями (переконаннями), що сформовані у процесі особистого досвіду. Саме вони визначають індивідуальний стиль керівництва, особливості прийняття управлінських рішень, ставлення до діяльності, людей, норм моралі [2, с.25-26].

Так само як відсутній усталений погляд на сутність лідерства, так само не існує загальноприйнятого підходу щодо стилів керівництва. Їх розгляд найчастіше здійснюється на основі однієї з перших, і причому найбільш визнаної, класифікаційної схеми Курта Левіна. У 1930-х-1940-х роках ним були описані три класичні стилі : «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний». У їх характеристиці рахована такі параметри як зосередження влади, основний напрям комунікації, характер прийняття рішень та визначення завдань, ступінь регламентації дій підлеглих, переважний характер регуляції їхньої поведінки та діяльності, контроль керівника за діяльністю підлеглих.

Останнім часом у практиці діяльності організацій перевага надається демократичному стилю керівництва, проте, якщо бути об’єктивним, то кожен із виділених стилів має як переваги, так і недоліки. Тому не завжди демократичний стиль є оптимальним. Результати проведених досліджень переконують у неможливості однозначного встановлення переваги того чи іншого стилю керівництва.

Авторитарний стиль керівництва характеризується можливістю виконання працівниками більшого обсягу роботи (порівняно з демократичним), проте зниженням ефективності процесів саморегуляції діяльності групи, виникненням у підлеглих очікувальної позиції, зниженням інтелектуальної активності й оригінальності рішень, підвищенням напруженості у колективі. В умовах авторитарного впливу

у команди суттєво знижується мотивація, творче та групове мислення. Також може спостерігатись агресивність стосовно керівника та інших членів команди (як альтернатива прихильності і взаємністю). Для авторитарного стилю характерне одноосібне прийняття рішень та безумовне їх виконання колективом.

Авторитарність може бути ознакою бажання керівника продемонструвати єдиновладдя, компенсувати недостаток компетентності. Авторитарність, на думку більшості дослідників, є основою конфліктів, хаосу, зниження ефективності організації в цілому, втрати кращих співробітників, придушення ініціативи, посилення ворожнечі, поступового збільшення розриву між особистими цілями й цілями організації. Перевагами авторитарного стилю є можливість швидкого прийняття рішень і мобілізація співробітників на їх виконання. Існує думка, що цей стиль доцільний у антикризовому управлінні, а також в умовах низького професійного рівня й слабкої мотивації підлеглих, послаблення зв’язків управління.

При демократичному стилі члени групи мотивовані ділитися ідеями та думками, вони залучені до прийняття рішень, хоча остаточне рішення може ухвалюватись лідером одноособово. Відкритість та підтримка в робочому середовищі сприяє обміну ідеями та творчому підходу до розв'язання проблем. Атмосфера в колективі характеризується як сприятлива й дружня. Це є передумовою досягнення спільних цілей та посилення ефективності. Недоліком демократичного стилю є зниження якості та обсягу роботи порівняно з тим, які досягаються при авторитарному керівництві [15].

Ліберальний стиль управління в літературі часто називають потуральним або делегативним. Цей стиль характеризується найнижчим рівнем субординації та організаційної продуктивності. Це стиль, за якого лідер уникає відповідальності, відкладає прийняття рішення та зазвичай не цікавиться потребами й розвитком послідовників [14]. Основною

рисою цього керівництва є можливість впливу членів колективу на думку керівника. Реальну владу в колективі мають неформальні лідери, тому керівництво організацією здійснюють саме вони. Ліберальний стиль проявляється в наданні переваги механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня (причетності, автономії та самовираження). Недоліком ліберального керівництва є зменшення загальної продуктивності й погіршення якості продукції [37].

Водночас уважається, що ліберальний стиль може бути успішним, якщо в підпорядкуванні команда з високим рівнем зрілості й компетенції, готовністю брати відповідальність. У цьому випадку лідер може розподілити ініціативу між членами команди, залишаючи за собою ухвалення рішень. За таких умов прискорюється процес ухвалення рішень і заохочується професійний розвиток підлеглих. Проте недоліком є те, що члени команди не отримують прямих завдань від о керівника і тому не знають, що і коли робити [16].

У деяких випадках демократичний стиль позначається як колегіальний, ліберальний, - як пасивний, а авторитарний, - як директивний.

Фідлер у теорії лідерства для опису ситуації користується трьома ситуаційними змінними: 1) відношення «лідер-підлеглі»; 2) структура і сутність групового завдання (чіткість постановки та вирішення, варіантність рішень, згода членів групи); 3) позиційна влада (широта повноважень лідера; можливість використання санкцій) [35].

Залежно від типу провідних відношень, Д.Макгрегором (1960) описано стилі керівництва. Перший тип відношень («теорія Х») ґрунтується на уявленнях про те, що «середня» людина не любить працювати та по можливості уникає роботи. Це змушує звертатись до жорстких (контроль і покарання) та м’яких (переконання, заохочення) форм примусу. Другий тип відношень («теорія У») заснований на уявленнях, що витрата моральних і фізичних сил на роботу для людини є

природньою, звідси людину можна стимулювати шляхом надання можливості розкритись, прийняття відповідальності, відчуття своєї значущості для організації.

О.Мостенська узагальнює підходи вітчизняних дослідників до виділення стилів лідерства. І. Волков, Ю. Ємельянов, Є. Кузьмін виділяють п'ять стилів керівництва: дистанційний, контактний, цілепокладаючий, делегуючий, проблемно-організуючий. На думку І. Шинона та Т.Колларика, їх теж п'ять, але вони мають інші назви : авторитарний, директивний, ситуаційний, конформний, дезорганізуючий. А. Журавльов та В. Рубахін виокремлюють сім стилів: директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колегіально-ліберальний, змішаний.

Для упорядкування існуючих підходів та поглядів щодо стилів керівництва доцільно класифікувати за певними класифікаційними ознаками. Так, за участю виконавців в управлінні стилі керівництва можна поділити на авторитарний, причетний, автономний; за ступенем делегування повноважень: авторитарний, демократичний, ліберальний; за критерієм способу виконання функції управління: через інновацію, через визначення цілі, через узгодження цілі, через правила рішення, через координацію, через мотивацію тощо [37].

На основі виділення й аналізу стилів лідерства (керівництва) більшість вчених приходять до висновку, що не існує найбільш або найменш ефективних стилів, а є стилі, що ефективні в одних ситуаціях та неефективні в інших. Через це лідери мають навчитись розумно користуватись різними стилями керівництва, залежно від ситуації управління.

Так, Д.Макгрегор переконує у придатності «теорії Х» в одних ситуаціях, зокрема в масовому виробництві, і перевагах «теорії У» в інших ситуаціях, наприклад, пов’язаних із діяльністю у високопрофесійних та інтелектуальних сферах. Через це по-різному оцінюється феномен

лідерства. Відповідно до концепції довіри, можливе періодичне зміщення лідерів у групі залежно від завдань, які вона вирішує, або ситуації, у якій знаходиться. Той, хто повністю відповідає очікуванням групи сьогодні, може стати лідером завтра; і навпаки, той, хто не виправдовує очікування з великою ймовірністю може бути усунутий одним із послідовників.

На думку Фідлера, виділені ним стилі лідерства можуть бути ефективними у відповідних ситуаціях, отже, не існує універсального стилю, придатного для всіх випадків. Стиль керівництва, насамперед, визначається характером завдань та особливостями ситуації. Причому сама практична ситуація пов'язується зі специфікою діяльності організації. Так, ситуація керівника будівельної організації відрізняється від ситуації керівника науково-дослідницького відділу. У першому випадку технічне завдання може бути складним (будівництво будинку), але воно структуроване й поетапно представлене, а керівник наділений посадовою владою та можливістю вибору працівників. У другому випадку науково-дослідницьке завдання менш структуроване і влада також обмежена (до винахідництва не можна примусити, лише можна створювати оптимальні умови) [35, с.102-103]. Отже, специфіка ситуації складається з різного сполучення ситуаційних змінних.

Різного роду ситуації ставлять різні вимоги до якостей лідера та стилю керівництва. Водночас, лідери не можуть змінювати власний стиль у широкому діапазоні. Тому стратегія досягнення більшої ефективності діяльності підрозділу може полягати або в підборі лідерів зі стилем, що відповідає ситуації, або в перебудові ситуації та приведенні її у відповідність до стилю лідерства керівника [35, с.104].

На основі досліджень А.Л.Журавльова, виявлено, що стильові особливості ефективного керівництва можуть зазнавати значних змін в залежності від специфіки завдань, що вирішуються, умов професійної діяльності, а також соціально-психологічних характеристик колективу. Так, з урахуванням ситуаційних факторів, емпірично доведено, що

авторитарний стиль доцільний у напружених, складних, нестереотипних ситуаціях, а також при керівництві діяльністю групи з низьким рівнем соціально-психологічного розвитку, низькою кваліфікацією працівників. У ситуації, коли фахівці мають високу кваліфікацію, колектив знаходиться на високому рівні соціально-психологічного розвитку, а також, якщо група працює в умовах тривалої соціальної ізоляції, більш ефективним виявляється колегіальний стиль керівництва. Змішані стилі керівництва виправдовують себе, якщо ефективність роботи організації залежить від творчої активності людей, а в управлінні значне місце відводиться роботі з людьми [58, с.48].

Завдяки дослідженням М.Мескона та інших (США) в книзі «Основи менеджменту» встановлено, що для працівників таких професій як поліція, пожежники, адміністративний персонал більш привабливим виглядає авторитарне керівництво з чіткою постановкою завдань та приписних інструкцій, які можуть бути використані в діяльності.

О.М.Бандурка також приходить до висновку, що стилі керівництва та принципи управління, на яких вони базуються, можуть змінюватись відповідно до специфіки діяльності та ситуаційних умов. Наприклад, принципи управління силових структур і персоналу театру можуть суттєво відрізнятись.

Існує думка, що для окремих ситуацій автократичне лідерство може бути виправданим. Мова йде про обставини, коли потрібне швидке прийняття рішення, відсутня можливість обговорювати питання, в колективі велика кількість людей. До того ж, є певний тип завдань, які можуть бути виконані лише під керівництвом сильного та енергійного лідера [16]. Автократичний стиль лідерства також може бути прийнятим для ситуацій, коли компанія переживає кризу або проблему, що потребує негайного реагування [68].

Правові, етичні, культурні цінності організації також накладають обмеження на застосування стилів керівництва. Сполучення особистісних

характеристик, складу керованого колективу та характеристик безпосередніх виконавців може бути таким, що демократичний стиль також може виявитись непридатним. Це дозволяє зробити висновок, що ефективний стиль керівництва залежить як від особливостей внутрішнього середовища організації, так і від зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування. Мінливість зовнішнього середовища та внутрішньо-організаційні зміни актуалізують ситуаційний підхід у прийнятті управлінських рішень.

І. Мостенська приходить до висновку про відсутність універсального стилю, який веде до максимальної ефективності організації. Тому завданням керівника є створення таких важелів управління, які б дозволили обирати стиль, придатний для конкретної ситуації. Для цього слід навчитись адекватно оцінювати ситуацію, творчо підходити до виявлення об'єктивних обмежень та пошуку суб'єктивних можливостей їх подолання, уміти прогнозувати наслідки рішень, що приймаються. Проте основою має залишатись той стиль керівництва, який відповідає психологічним і особистісним характеристикам керівника [37, с.133].

Таким чином, вплив стилю лідерства на результативність групової діяльності є неоднозначним. Ефективність того чи іншого стилю керівництва визначається специфікою діяльності (особливостями завдань, що виконуються), а також соціально-психологічними характеристиками колективу (його професійною та мотиваційною зрілістю).

Висновки до розділу 1.

Через обмеженість ресурсів не втрачає актуальності проблема підвищення ефективності діяльності. Якщо спочатку головна увага дослідників зосереджувалась на підвищенні ефективності діяльності співробітників організації, то на сучасному етапі розвитку суспільства предметом наукового осмислення стають способи підвищення

ефективності діяльності управління. Використання принципів управління, у яких втілюються природні закономірності, не тільки підвищує ефективність діяльності, але й забезпечує можливість розвитку особистості як працівників, так і керівного складу.

Нові умови діяльності висувають нові, підвищені вимоги до менеджерів, істотно змінюючи роль керівника персоналу щодо виконання завдань забезпечення правопорядку та протидії злочинності, розуміння сутності поставлених завдань. організовувати й згуртовувати колектив підрозділу, налаштувати кожного на досягнення поставлених завдань. На основі теоретичного аналізу встановлено, що в системі психологічного забезпечення ефективного менеджменту керівників поліцейських підрозділів провідне значення має організація ефективної командної роботи та лідерство. Це дозволяє у повній мірі використовувати можливості персоналу у процесі службової діяльності.

Центральною особою, що у відповідному механізмі взаємодії є керівник органу поліції або окремо взятого підрозділу. Поруч з функціональною (пов'язаною з діяльністю, її цілями і задачами), організаційною (технологічної), посилюється значення психологічної складової діяльності керівника. До числа актуальних психологічних проблем керівників структурних підрозділів поліції віднесено такі: співвідношення керівництва й лідерства, недостатня ступінь згуртованості команди й надійності персоналу, низький рівень творчого підходу у прийнятті рішень.

Керівництво є частковим випадком процесу управління, але, на відміну від організаційного управління, обмежується впливом на конкретних людей та їх спільноти; передбачає персоніфіковану (адресну) взаємодію з підлеглими; покликане організувати та координувати діяльність підлеглих у відповідності з намірами керівника. У психології управління керівництво – взаємодія керівника з підлеглими з рішення службових задач, що передбачає безпосередній контакт. Керівництво

передбачає вплив на підлеглих, спонукання до активної поведінки й діяльності. Керівник у процесі управління підрозділом виконує і аналітичні управлінські завдання. і завдання з безпосереднього керування людьми. Особливістю керівництва середньої ланки підрозділів силових структур є специфічні механізми і закономірності міжособистісної взаємодії суб'єктів правоохоронної діяльності. Модернізація управління в системі Національної поліції пов'язана із розвитком особистості керівника, насамперед його лідерських якостей. Під лідерством будемо розуміти процес психологічного впливу лідера на послідовників, що здійснюється на основі переважного використання неформальних джерел влади та спрямованого на вирішення організаційних завдань і оптимізацію внутригрупової взаємодії (вплив на людей, але не на основі влади, а авторитету).

Лідерство є багатовимірним та динамічним явищем, яке не може бути визначено однозначно. Загальновизнаним є факт, що воно гармонізує внутрішні процеси, збільшує продуктивність та ефективність роботи, удосконалює організаційну культуру. Сучасні виклики зумовлюють необхідність посилення уваги не лідерства в організації з метою успішної адаптації до мінливого середовища. Основою оптимального керівництва діяльністю підлеглих є стиль. Стиль керівництва – стійка система способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих, що створює своєрідний «почерк» його управлінської поведінки. У стилі управління закладено вплив особистісних характеристик керівника на прийняття управлінських рішень. Саме стиль керівництва визначає взаємодію із підлеглими, якість прийняття та реалізації управлінських рішень, можливість кар'єрного росту у організації, участь виконавців у реалізації цілей організації, виконання функцій управління менеджерами середньої та низової управлінської ланки тощо, тобто стиль управління визначає якість управлінських дій.

РОЗДІЛ 2
ПРОГРАМА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБИСТІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

2.1. Програма дослідження впливу стилю керівництва на особистість працівників поліції та ефективність їхньої роботи

Характеристика вибірки. Емпіричне дослідження проводилось на базі Подільського управління поліції Головного управління Національної поліції у м. Києві. Загальна чисельність осіб, які там працюють, − 270 осіб. З їх числа відібрано 32 особи керівника й 40 осіб працівників поліції, які брали участь тільки в констатувальному експерименті. Відбір здійснено таким чином, щоб у складі вибірки були присутні в рівній мірі як керівники підрозділів, так і працівники поліції, які їм підпорядковуються. Отже, для подальшої роботи виділено дві групи: керівники підрозділів (група А), працівники поліції (група Б).

Працівник поліції - громадянин України, який перебуває на службі в Національній поліції, має присвоєне в установленому порядку спеціальне звання, займає відповідну посаду, здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій покладених на поліцію.

Що стосується соціально-демографічних характеристик вибірки, то у структурі вибірки керівників представлено 7 жінок і 25 чоловіків (22% і 78%). Причому у групі А співвідношення дещо інше: 5 жінок і 35 чоловіків (12,5% і 87,5%).

Мета дослідження: емпірично перевірити вплив стилю керівництва на когнітивну сферу особистості працівників поліції; експериментально перевірити вплив розробленої Програми розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів поліції на відповідну якість особистості

Завдання дослідження:

1) за допомогою підібраного інструментарію встановити стиль керівництва, характерний як для керівників, так і для рядових поліцейських, та здійснити порівняння;
2) перевірити наявність зв'язку між локусом контролю та специфікою стилю керівництва, характерного для керівників середньої ланки поліцейських підрозділів;
3) порівняти рівень розвитку лідерського потенціалу особистості керівників середньої ланки поліцейських підрозділів до і після експерименту.

Характеристика інструментарію.

Методика «Когнітивна орієнтація» (локус контролю) Дж.Роттера дозволяє оцінювати спрямованість особистості на зовнішні або внутрішні стимули (екстернали й інтернали). Вона дозволяє встановити типологію особистості з урахуванням психологічних особливостей емоційно-вольової сфери.

Текст опитувальника складається з 29 парних тверджень, серед яких треба вибрати одне, яке відповідає власній позиції. В результаті обробки отриманої інформації оцінюються одним балом сукупність тверджень на екстернальність та аналогічним чином сукупність тверджень на інтернальність. Важливо, що максимальна сума за критеріями інтернальності/екстернальності дорівнює 23, оскільки 6 тверджень є фоновими. Залежно від перевищення сумарних барів показників інтернальності/екстернальності встановлюється особливість локус контролю особистості.

Методика «Схильність до певного стилю керівництва» (Є.П.Ільїн) представляє опитувальник, за допомогою якого можна встановити передбачуваний стиль керівництва. Мова йде про найбільш поширену класифікацію К.Левіна, де представлені авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва. З урахуванням

можливості існування змішаних стилів керівництва, можна виділити тенденцію бути схильним до одного з них. При інтерпретації результатів враховується, що опитувані найчастіше обирають варіанти відповідей, що характеризують демократичний стиль. Про схильність до такого стилю можна говорити, якщо кількість таких відповідей більше 12. Якщо менше і при цьому вибори авторитарних позицій превалюють на 3 бали над ліберальними, можна припустити існування схильності до авторитарно-демократичного стилю. В ситуації переважання на 3 бали виборів ліберального над авторитарним, є підстави констатувати наявність схильності до ліберально-демократичного стилю.

Текст опитувальника містить 18 суджень, кожне із яких передбачає три варіанти відповідей.

Оскільки інформація збирається на основі суб'єктивних суджень, не виключається, що в реальному житті людина може обирати інший стиль. Тому комплекс діагностичних методик містить інші інструменти, які дозволяють більш об'єктивно підійти до визначення рівня розвитку лідерського потенціалу особистості.

Методика, обрана для встановлення особливостей лідерського потенціалу особистості, – опитувальник «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності особистості) (Л.М.Карамушка).

Оптимізм розуміють як схильність людини вірити у власні сили й успіх, мати переважно позитивні очікування щодо життя й інших людей. Як правило, це люди екстравертовані, доброзичливі та відкриті для спілкування. Категорії «песимісти» відповідають люди, які мають сумніви у власних силах і доброзичливості щодо інших людей, часто очікують невдачі й тому прагнуть уникати широких контактів. Вони часто замкнені на своєму внутрішньому світові.

Під активністю розуміють енергійність, життєрадісність, безпечність, безтурботність та схильність до ризику. Пасивність має такі

характерні прояви як тривожність, побоювання, невпевненість у собі та небажання щось робити.

Методика складається з 15 питань та спрямована на визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості. Використана чотирибальна шкала оцінювання кожного твердження: ні, зовсім не згодний; іноді це так; звичайно (часто); так, я цілком згодний (завжди). Обробка результатів дозволяє встановити бал за двома шкалами: активність і оптимізм. Згідно із запропонованим «ключем» підраховуються суми балів за субшкалами, що співвідносяться з квадратом координатної моделі, де кожному квадрату відповідають особистісні особливості (психологічний тип за критеріями оптимізму й активності). Це дозволяє виділити п’ять психологічних типів.

«Реалісти» є такими, що схильні до адекватної оцінки актуальної ситуації з урахуванням своїх сил і можливостей. Вони не намагаються стрибати вище голови, а задовольняються тим, що мають. Цей тип характеризується стійкістю до психологічного стресу. Припускаємо, що їх лідерський потенціал знаходиться на достатньо високому рівні

З урахуванням проведеного теоретичного дослідження, є підстави уважати, що найбільш високому рівню лідерського потенціалу відповідає тип особистості «Активні оптимісти». Вони вірять у власні сили й успіх, позитивно спрямовані до майбутнього, здійснюють активні дії для досягнення бажаних цілей. Жвавість і життєрадісність є альтернативаю перебування у стані суму чи поганого настрою. Вони адаптивні, відносно швидко справляються із невдачами, навіть і тяжкими. Проблемно-орієнтовані стратегії подолання стресу характеризують стиль поведінки у складних ситуаціях .

Протилежністю цього типу, отже людьми, що мають найбільш низький рівень лідерського потенціалу є «пасивні песимісти». Це категорія людей, які ні в що не вірять, а також нічого не роблять для зміни на краще свого життя. Для них характерний похмурий і пригнічений

настрій, пасивність у невіра у власні сили. У випадку складних ситуацій вони обирають зовсім іншу стратегію дій, а саме, уникання розв'язання проблем.

Проміжними типами, які можуть бути віднесені до середнього рівня розвитку лідерського потенціалу особистості є «активні песимісти» й «пасивні оптимісти».

«Активні песимісти» характеризуються великою активністю, які часто має деструктивний характер. Замість створення нового вони обирають шлях руйнування старого. Тому у складних ситуаціях схильні обирати агресивні стратегії долаючої поведінки, які мають неоднозначні наслідки.

«Пасивні оптимісти» живуть під девізом «усе якось владнається…», треба перечекати. Їх впевненість у тому, що «все буде добре» виправдовує власну бездіяльність, небажання докладати жодних зусиль для досягнення змін. При цьому вони виглядають доброзичливо й весело, прагнучи навіть у поганому віднайти щось хороше. Основним недоліком є нестача активності, яка компенсується сподіванням на успіх, удачу, а не на власні сили. Тому вони схильні до пасивного очікування, відкладання прийняття рішення на невизначений термін.

Друга методика в комплексі методичного інструментарію дослідження лідерського потенціалу особистості, – методика діагностики лідерських здібностей (Є.Жаріков, Є.Крушельницький). На думку розробників, вона дозволяє оцінити здібність людини бути лідером.

Методика складається з 50 запитань, які передбачають дихотомічну відповідь – А або Б. Обробка результатів дозволяє встановити рівень вираженості якостей лідера; слабкий (0-25 балів), помірний (26-35 балів), сильний (36-40 балів). Уважається, що за умови перевищення 41 балів людина виявляє схильність до диктату. На нашу думку, цей випадок характеризує прояв дисгармонії особистості.

2.2. Аналіз результатів дослідження

За допомогою м*етодики «Схильність до певного стилю керівництва» (Є.П.Ільїн)* встановлено стиль керівництва, характерний як для керівників, так і для рядових поліцейських, та здійснити порівняння. Мова йде про найбільш поширену класифікацію К.Левіна, де представлені авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва. З урахуванням можливості існування змішаних стилів керівництва, можна виділити тенденцію бути схильним до одного з них. Результати дослідження представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Результати дослідження схильності працівників поліції до певного стилю керівництва

Стиль керівництва	Група поліцейських		Група керівників	
	К-ть	%	К-ть	%
Демократичний	22	55	7	22
Авторитарно-демократичний	10	25	22	69
Ліберально-демократичний	8	20	3	9

Особливістю професійної діяльності в системі органів внутрішніх справ є орієнтація на використання владних повноважень для досягнення професійних завдань. Емпіричне дослідження дозволило перевірити гіпотезу про пріоретет авторитарного стилю керівництва в підрозділах поліції.

Методика «Когнітивна орієнтація» (локус контролю) Дж.Роттера дозволила виявити особливості проявів локус-контролю особистості працівників поліції в умовах домінування авторитарного стилю керівництва. Результати дослідження представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Результати дослідження локус контролю керівників і працівників поліції

Локус контролю	Група поліцейських		Група керівників	
	К-ть	%	К-ть	%
Інтернали	14	35	18	56
Екстернали	26	65	14	44

Серед працівників поліції переважають екстернали, що є ознакою того, що при виконанні професійних функцій більшість працівників рядового складу набувають звичку слідувати вказівкам, що позначається на особливостях розвитку їхньої особистості. У групі керівників спостерігається протилежна тенденція.

Як зазначає С.В.Мітіна, поширеною метою психологічних досліджень є виявлення впливу. Основною метою нашого дослідження було встановлення впливу стилю керівництва на розвиток особистості працівників поліції. З урахуванням специфіки силових структур, підтверджена гіпотеза про домінування в них авторитарного стилю керівництва. Для з'ясування його впливу на інтернальність/ екстернальність особистості працівників поліції обрано коефіцієнт кореляції Пірсона.

Для статистичного рішення про прийняття або відхилення H_0 для обраного обсягу вибірки приймаємо r 0,05. Висунемо статистичні гіпотези: H_0 – інтернальність особистості працівників поліції не залежить від авторитарного стилю керівництва в підрозділах поліції, тобто зв'язку між рівнем даної властивості та авторитарним стилем керівництва в організації. H_1 – інтернальність особистості працівників поліції залежить від авторитарного стилю керівництва в підрозділах поліції, зв'язок існує .

Коефіцієнт кореляції Пірсона знаходимо (p0,05) 0,63. Отже, приймаємо гіпотезу H_1 – інтернальність особистості працівників поліції

залежить від авторитарного стилю керівництва в підрозділах поліції, тобто зв'язок існує.

Для оцінки розвитку лідерського потенціалу учасників експерименту було використано опитувальник «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності особистості) (Л.М.Карамушка). З урахуванням проведеного теоретичного дослідження, є підстави уважати, що найбільш високому рівню лідерського потенціалу відповідає тип особистості «Активні оптимісти. Друга методика в комплексі методичного інструментарію дослідження лідерського потенціалу особистості, – методика діагностики лідерських здібностей (Є.Жаріков, Є.Крушельницький). Результати дослідження відображено в таблиці 2.3 і таблиці 2.4.

Таблиця 2.3. Результати дослідження психологічних типів особистості керівників підрозділів та працівників поліції залежно від ступеня оптимізму та активності

Спрямованість особистості	Група поліцейських		Група керівників	
	До експерименту, %	Після експерименту, %	До експерименту, %	Після експерименту, %
Реалісти	5	10	0	9
Активні оптимісти	15	15	12,5	22
Пасивні песимісти	20	15	12,5	3
Активні песимісти	25	25	34	28
Пасивні оптимісти	35	35	44	38

Результати дослідження спрямованості особистості керівників підрозділів поліції до і після експерименту представлені на рисунку 2.1.

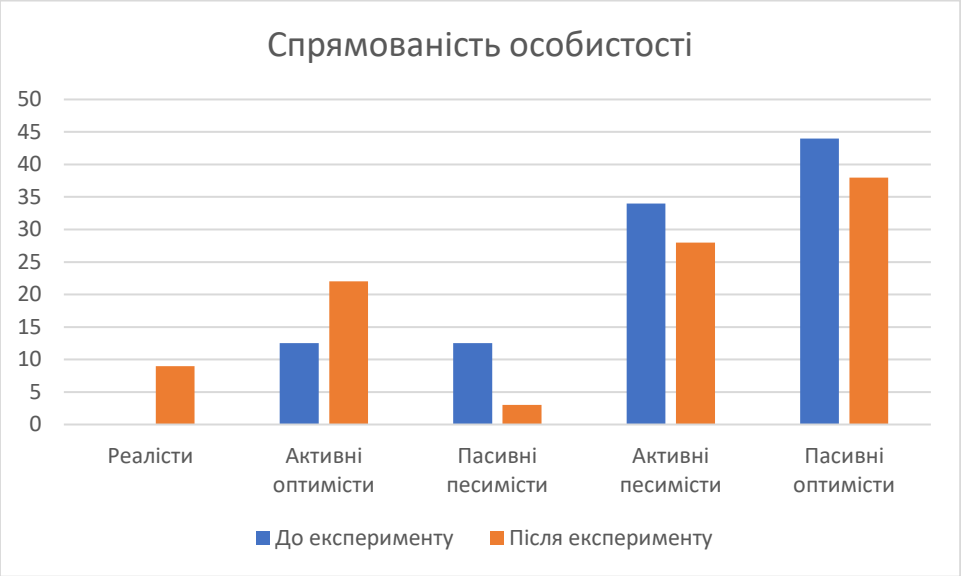

Рис.2.2. Тип спрямованості особистості керівників поліцейських підрозділів до і після експерименту

Таблиця 2.4. Результати дослідження лідерських здібностей керівників підрозділів та працівників поліції

Рівень вираженості якостей лідера	Група поліцейських		Група керівників	
	До експерименту, %	Після експерименту, %	До експерименту, %	Після експерименту, %
Слабкий	25	22,5	19	6
Помірний	50	52,5	50	56
Сильний	25	25	31	38

Результати дослідження лідерських здібностей керівників підрозділів поліції до і після експерименту представлені на рисунку 2.2.

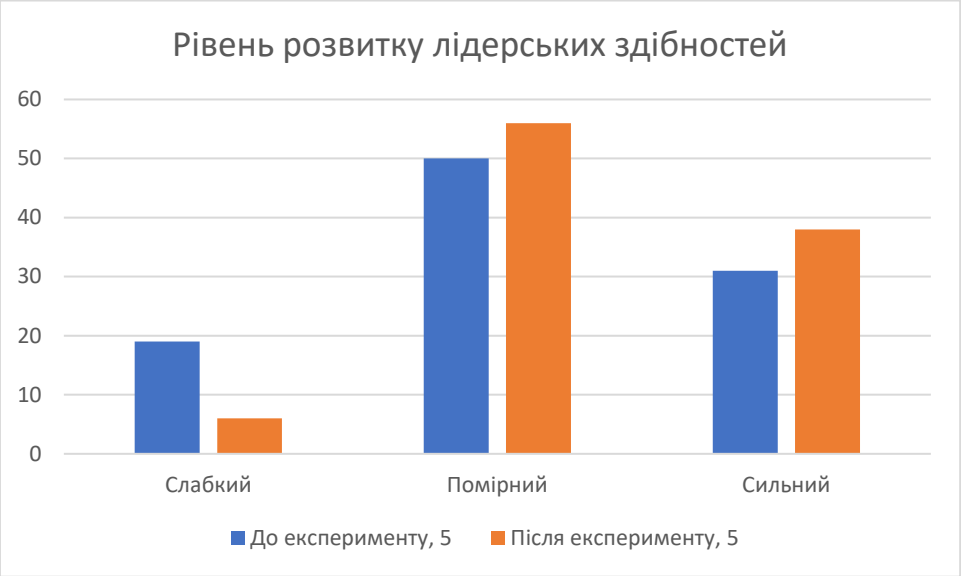

Рис.2.2. Рівень розвитку лідерських здібностей керівників поліцейських підрозділів до і після експерименту

Таким чином, експериментальна перевірка розробленої тренінгової Програми розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів поліції на відповідну якість особистості. За результатами упровадження програми відбулось зростання показників «активних оптимістів» на 9,5%, «реалістів» на 9%, а також відповідне зменшення кількості пасивних песимістів на 9,5%. За рівнем вираженості якостей лідера в експериментальній групі відбулось зростання помірного рівня на 6% і сильного на 7% (за рахунок зменшення слабкого рівня на 13%).

Висновки до розділу 2

Для проведення емпіричного дослідження використані методики: «Когнітивна орієнтація» (локус контролю) Дж.Роттера, *Методика «Схильність до певного стилю керівництва» (Є.П.Ільїн),* опитувальник «Визначення психологічних типів залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності особистості) (Л.М.Карамушка), методика діагностики лідерських здібностей (Є.Жаріков, Є.Крушельницький).

На основі підібраних методик емпірично перевірено вплив стилю керівництва на когнітивну сферу особистості працівників поліції, зокрема на параметр інтернальність/екстернальність. З урахуванням встановленої тенденції домінування авторитарного стилю керівництва в підрозділах поліції виявлено зниження когнітивної орієнтації працівників на самостійне вирішення професійних завдань (посилення параметру інтернальності).

Експериментально перевірено вплив розробленої Програми розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів поліції на відповідну якість особистості. За результатами упровадження програми відбулось зростання показників «активних оптимістів» на 9,5%, «реалістів» на 9%, а також відповідне зменшення кількості пасивних песимістів на 9,5%. За рівнем вираженості якостей лідера в експериментальній групі відбулось зростання помірного рівня на 6% і сильного на 7% (за рахунок зменшення слабкого рівня на 13%).

РОЗДІЛ 3
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ПІДРОЗДІЛІВ СИЛОВИХ СТРУКТУР ПОЛІЦІЇ

3.1. Узагальнення підходів до підвищення ефективності керівництва структурними підрозділами поліції

На сучасному етапі дослідники й практики вказують на процес реформування вітчизняної системи поліції, що зумовлює необхідність вирішення проблеми підготовки керівників різних рівнів [66; 49; 63]. Національна поліція, як стверджує Б.Г.Савченко, є органом, що виконує завдання охорони прав і свобод, гарантування публічної безпеки, порядку, а також протидії злочинності. Керівником уважається особа, що займає центральне місце в апараті управління. Керівник – це посадова особа, яка наділена адміністративною владою щодо очолюваного формально організованого колективу, що здійснює внутрішньо організаційне управління [42, с. 12]. До керівного складу Нацполіції України можна віднести: 1) Міністра внутрішніх справ України; 2) керівника Національної поліції України; 3) керівників територіальних органів і підрозділів Національної поліції України [66, с.150]. Від керівника, насамперед, залежить вибір оптимального варіанта управлінського рішення.

У керівному складі поліції представлені посадові особи, які на постійній основі і в межах повноважень здійснюють управління органами й підрозділами поліції, а також мають службове призначення й ввірений колектив, де реалізуються функції управління [66, с. 150]. Сучасні науковці вказують на наявність проблем формування керівного складу поліції, гострота яких посилюється.

У функціонуванні керівного складу поліції усе частіше виявляються проблеми. Тому посилюється увага науковців до чинників, що їх спричиняють. І.М.Охріменко на основі аналізу персонального складу

управлінської ланки поліції, до числа проблем включає: «не всі призначені керівники територіальних органів поліції здатні згуртувати навколо себе власний персонал; рішення приймаються нераціонально або спостерігається свідоме ухилення від цього процесу, насамперед, щодо складних та нетипових ситуацій; публічні виступи, співпраця та налагодження партнерської взаємодії з громадськістю є поодинокими випадками, що часто підтверджується сюжетами в засобах масової інформації… Проблемним питанням залишається низький рівень творчих підходів щодо прийняття нестандартних рішень, самоорганізації та саморозвитку керівників, що віддзеркалюється на методах роботи та управлінні персоналом, появі деструктивних явищ серед керівної ланки» [47, с.74]. Як окрема проблема організації управління персоналом в органах Національної поліції І.М.Охріменко виділяється відсутність належних фахових знань і лідерського потенціалу.

О.В.Вагіна, В.І.Баркоакцентують увагу на тому, що через недоліки управління мають місце конфлікти у підрозділах, значна плинність персоналу, випадки порушення прав і свобод людини, перевищення поліцейськими службових повноважень тощо [12, с.44]. Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець виділяють низку чинників, які, на їх думку, створюють перешкоди в організації й практичній реалізації діяльності системи відбору та підготовки керівного складу поліцейських в Україні. Серед них такі: керівниками призначаються особи, які нещодавно прийняті на службу в поліцію, молоді кадри; непрозорість застосування системи відбору кадрів на керівні посади підрозділів поліції (у тому числі відчутність критеріїв відбору керівників структурних підрозділів) [66, с.152].

Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець підкреслюють важливість формування керівного складу органів Національної поліції України як чинника її реформування та приведення у відповідність до європейських стандартів і цінностей демократичної держави. На думку дослідників, розробка

нових підходів до формування керівного персоналу можлива на основі вивчення й урахування зарубіжного досвіду. Вони підтримують думку О.А.Лясковської щодо важливості якісного й прозорого відбору кандидатів для зарахування до резерву керівного складу органів поліції. Такий відбір має ґрунтуватись на об'єктивній оцінці їхніх особистих і ділових якостей; навчанні кандидатів, що перебувають у складі резерву; виборі й призначенні на вакантні посади найбільш придатних осіб на підставі аналізу їхньої діяльності [66, с.150; 31, с.172]. У даному випадку постає проблема виділення об'єктивних критеріїв та розробки валідного діагностичного інструментарію для оцінки діяльності та особистості претендентів на керівні посаді. Посилюється значення психологічного забезпечення професійного відбору в системі управління.

Корисним є досвід США щодо встановлення критеріїв оцінювання діяльності (особистості) поліцейських перед прийняттям рішення про просування по службі. Цей досвід проаналізований І.В.Охріменко. Дослідниця констатує, що в штаті Техас розроблено 7 критеріїв, за якими оцінюються майбутні керівники поліцейських підрозділів: рівень розумових здібностей; спрямованість інтересів і здібностей; здібності комунікативної сфери; розумова й емоційна стабільність; мотиви, відповідно до яких претендент хоче отримати посаду чи підвищення у званні; здібність до співробітництва й компромісів; адміністративно-управлінські якості тощо [49, с. 76–78].

Аналіз наукової літературу переконує, що багато дослідників приходять до висновку про важливість психологічних чинників у підвищенні ефективності діяльності керівників середньої ланки силових структур.

І.Мостенська розглядає проблему підготовки керівних кадрів крізь призму стилів ефективного керівництва. На її думку, не існує універсального стилю керівництва, який веде до максимальної ефективності організації. Звідси керівник має бути готовим до

застосування таких важелів управління, які б створили найбільш ефективний стиль відповідно до конкретної ситуації. Досягнення найкращого результату – наслідок адекватної оцінки ситуації й творчого аналізу об'єктивних обмежень та суб'єктивних можливостей їх подолання. На основі прогнозування наслідків рішень, що приймається, варто реально оцінювати можливості і керівників, і виконавців, а також обирати стиль керівництва, який відповідає психологічним та особистісних характеристикам керівника [37].

Ю.А.Хатнюк зазначає, що пріоритетне значення мають внутрішні механізми управління персоналом, серед числа яких виділено такі: авторитет керівника, вміння працювати в команді, явище лідерства [66, с.151].

На основі узагальнення досвіду роботи поліцейських менеджерів зарубіжних країн. В.І.Барко, В.В.Барко, В.П.Остапович приходять до висновку про зростання значущості психологічних чинників підвищення ефективності роботи керівників поліції. Сучасні концепції управління ґрунтуються на ідеях проактивного підходу, якийпередбачає необхідність забезпечення психологічної профілактики конфліктів, стресу тощо. Психологічними умовами ефективного керівництва є реалізація гуманістичного підходу; організація командної роботи й лідерства; мотивація та стимулювання персоналу поліції, їх особистісного розвитку [4, с. 231].

Так само, звертаючись до аналізу зарубіжного досвіду, В.І.Барко, В.В.Барко, Л.А.Кирієнко приходять до висновку, що майбутніх керівників у процесі професійної підготовки необхідно навчати визначати особистісні психічні стани підлеглих в ситуаціях службової діяльності, знаходити причини непорозумінь у міжособистісному спілкуванні, виявляти джерела деструктивних тенденцій у поведінці. Одною з вимог до керівника є здатність бути лідером і референтною особою [3, с. 110-111].

Я.С.Пономаренко лідерство розглядається як бажана компетенція, котра сприяє не лише просуванню по службі, а й покращує добробут поліцейських. Він поділяє думку дослідників на чолі з G. Lee стосовно ролі лідерської ідентичності в соціальній взаємодії. Діяльність поліцейського розглядається як така, що побудована на постійній комунікації. Саме від якості та результативності соціально-комунікаційного процесу залежить виконання поліцейськими професійних завдань, а також авторитет у суспільстві. Я.С.Пономаренко аналізує праці вчених для обґрунтування впливу лідерства на особистість поліцейського, його ефективність та реалізацію у практиці поліціювання. Ним виявлено особливості лідерських здібностей у поліцейських з різним рівнем особистісно-професійної здійсненності. Особистісно-професійна здійсненність «зображує безперервний простір особистісної реалізованості суб'єкта в житті та самоздійснення в професійній діяльності, які в цілісності розкривають унікальний напрям життєздійснення особистості» [53, с.100-101].

І.М.Охріменко наголошує, що діяльність керівника органів поліції має бути спрямована на оптимальне обрання психологічно обґрунтованого й практично виправданого інструментарію когнітивно-комунікативної взаємодії керівника і підлеглих. Тому важливим є удосконалення системи формування управлінської ланки, зокрема її функціональної, організаційної та психологічної складових. Це може бути реалізоване через відповідну підготовку управлінця: загальну (інформаційну й орієнтаційну) й спеціальну (базову, цільову) [49, с.74].

О.В.Вагіною, В.І.Барко виявлено кількісні і якісні характеристики професійно важливих якостей, які необхідні для оволодіння професією керівника підрозділу поліції, а також психологічні протипоказання до успішної діяльності на керівній посаді [12, с.72].

Науковці виділяють різні шляхи вирішення проблеми відбору й підготовки керівного складу позиції. Вони звертають увагу на можливі

форми і способи вирішення цієї проблеми. Ми поділяємо думку тих дослідників, які розглядають розвиток лідерського потенціалу як шлях вирішення проблеми.

Специфікою діяльності керівників усіх рівнів є управління людськими ресурсами, насамперед через забезпечення командної роботи. Відповідно посилюються вимоги до керівників середньої ланки силових структур, провідною якістю яких є наявність лідерського потенціалу. У сучасній науці лідерство розглядається як те, чому можна навчати і що можна розвивати. У багатьох країнах простежується тенденція посилення уваги до розвитку лідерів. Розвиток лідерства розглядається як шлях модернізації державної служби, що даватиме тривалий та сталий результат. Цей процес відповідає не тільки суспільним, а й національним інтересам. Саме справжні лідери, віддані справи й спроможні відповідати викликам часу, готові й здатні працювати у складних динамічних умовах інформаційного суспільства.

Сучасні науковці узагальнюють досвід і виділяють різні підходи розвитку лідерського потенціалу в країнах Євросоюзу. Так, окремі країни на організаційному рівні створили Національну Раду з питань якості та розвитку (Швеція). Більшість країн орієнтуються на тренінги для вищого управлінського корпусу (наприклад, Школа державної служби Канади). Органи влади також можуть скористатись програмами мережевих міжнародних шкіл і приватних організацій (наприклад, Центри креативного лідерства). Існує досвід використання загальнообов'язкових тренінгів для усіх керівників на державній службі (незалежно від терміну перебування на посаді та державній службі), обов'язкові перед вступом на певні посади (наприклад, у Канаді «Етика поведінки державних службовців»). Причому мова йде не просто про роботу з вищим корпусом управління, а простворення умов для розвитку лідерства на різних рівнях керівництва для упровадження єдиних принципів розвитку людських ресурсів [30].

Крім тренінгів, заохочуються інші форми та способи розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки. Серед них виділяють такі: розвиток мереж, обмін досвідом, проведення короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізація програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах (jobshadowing) тощо [31].

Л.М.Карамушка, узагальнюючи досвід, що склався, виділяє основні форми психологічного втручання на різних рівнях організаційної структури. Так, на рівні організації практикуються консультації керівників; групові консультації членів команд; організація й проведення професійних вебінарів; проведення психологічних груп професіоналів для аналізу діяльності в умовах війни (медиків, психологів, освітян, медиків); ведення сторінок в соцмережах («Психологічна підтримка персоналу організацій»); розробка методичних рекомендацій для профілактики психічного нездоров'я (наприклад, вигорання фахівців певних професійних груп, які передбачають насичені емоційні контакти з людьми) [с.35] тощо.

В.І.Барко, В.В.Барко, В.П.Остапович з метою особистісного розвитку поліцейськихкерівників пропонують застосовувати технологію професійно-психологічного тренінгу. Колективом авторів під керівництвом В.І.Барко розроблено тренінг, метою якого є розкриття перспектив особистісного й професійного розвитку поліцейських, виявлення їхнього особистісного потенціалу, здібностей і можливостей, допомога у плануванні життя і кар'єри. Розроблений тренінг ґрунтується на засадах гуманістичної психології [4, с.231].

Ю.А.Хатнюк, О.Б.Кравець розробленні пропозицій і рекомендацій, що сприятимуть вдосконаленню діяльності керівників органів і підрозділів Національної поліції. Мова йде про формування компетентності керівників-професіоналів, що спроможні реалізувати

новітній стиль роботи і сучасні форми управління. Дослідником сформульовані вимоги до професіоналізму керівника підрозділу поліції, а також проаналізовано досвід зарубіжних країн. На нашу думку, цікавим є досвід Німеччини, де передбачена обов'язкова перепідготовка для зайняття посади керівника поліції, що має звання не нижче полковника. Вона передбачає 6-річне навчання в три етапи, а також підтвердження стажу служби в поліції не менше 12 років. Після атестації поліцейський у Німеччині, який висувається на керівну посаду, оцінюється за чотирибальною шкалою: 1) значно вище середнього; 2) вище середнього; 3) середній; 4) нижче середнього. У вітчизняній практиці, на думку науковців, при заміщенні посад керівників також варто звертати увагу на відповідну підготовку, яка має передбачати отримання диплому магістра. Також дослідники звертають увагу, що у світовій практиці відсутні критерії та єдині підходи щодо оцінювання ефективності діяльності керівників поліцейських підрозділів [66, с.151].

Таким чином, узагальнення підходів до підвищення ефективності діяльності керівників середньої ланки силових структур дозволяє констатувати важливість врахування психологічних чинників у вирішенні цього завдання. Існують різні форми і способи психологічного забезпечення відповідного процесу. Ми поділяємо думку тих дослідників, які розглядають розвиток лідерського потенціалу як шлях вирішення проблеми

3.2. Програма розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки підрозділів силових структур поліції

При розробці програми ми керувались системно-еволюційним підходом, відповідно до якого розрізняємо процес і результат. Розробка програми передбачає підготовчий, основний і заключний етапи.

Результатом є створення програми, яке розкриває цільовий, змістовий, процесуальний і результативний компоненти.

На підготовчому етапі вирішуються два основні завдання: дається характеристика проблемної ситуації й формулюється проблема. Аналіз проблемної ситуації дозволяє конкретизувати ту спільноту людей, які є носіями проблеми, отже, виділити й описати об’єкт, на який спрямовано вплив. Тим самим складаються передумови для реалізації на наступній ступені діяльнісного підходу.

На основному етапі відбувається формулювання мети й завдань програми. Для формулювання мети програми співвідносяться об’єкт як носій проблеми і предмет як складова об’єкта, що буде перетворюватись. Далі попередньо визначаються змістові блоки програми, які конкретизують її предмет. На цій основі стає можливим визначити методи і засоби дій, які узгоджені зі змістовими блоками. Усі зазначені вище дії дозволяють коректно сформулювати завдання програми, у яких цілі диференційовані на послідовні кроки, а також встановлені реалістичні способи досягнення

На заключному етапі розробки програми важливим є охарактеризувати систему компонентів, які дозволять реалізувати зворотний зв'язок на різних етапах реалізації програми. Ми виходимо з припущення, що цілі й результати можуть не збігатись. За рахунок присутності неадаптивної активності суб'єкта, результат може бути більшим, ніж передбачалось. Для виконання оціночних процедур необхідно: виділити критерії й показники досягнення цілей програми; підібрати інструментарій та встановити процедури й інструментарій оцінювання отриманих результатів.

Аналіз проблемної ситуації дозволяє конкретизувати ту спільноту людей, які є носіями проблеми, отже будуть виступати як бенефіціари програми. Такими особами є керівники середньої ланки підрозділів Національної поліції України.

З урахуванням проведеного попередньо аналізу виявлена проблема відсутності належного рівня здатності керівників середньої ланки підрозділів національної поліції до психологічного забезпечення реалізації функцій керівництва й розвитку колективу, що очолюється.

Програма, що пропонується, орієнтована на підготовку керівного складу поліції до психологічне забезпечення реалізації функцій керівництва й розвитку колективу, що очолюється. Для конкретизації способу психологічного забезпечення ефективного керівництва підрозділом, важливо виділити предмет впливу програми. Попередній аналіз наукової літератури показав, що дослідники акцентують увагу на різних предметах впливу: ключових компетенціях, психологічній готовності, розвитку лідерського потенціалу.

В.І.Барко, В.В.Барко, Л.А.Кирієнко обґрунтовують структуру психологічної готовності до діяльності керівництва [3]. Я.С.Пономаренко також акцентує увагу на необхідності належного рівня сформованості готовності керівника поліції до професійної діяльності, а також вказує на необхідність їх відповідності переліку вимог, що висуваються до керівників як до суб'єктів управління [53, с.108].

Ще один підхід передбачає визначення компетенцій керівника, що виступає як орієнтир для розроблення програм навчання та розвитку лідерства. Встановлено ключові компетенції лідера в країнах Євросоюзу. До їх числа віднесено: орієнтація на результат, організаційні навички і володіння знаннями, доброчесність і інноваційність, соціальні навички (у тому числі комунікативні), ведення переговорів і розвиток мереж [59, с.28]. Тут простежується когнітивна складова (знання й орієнтації), афективна (доброчесність, комунікація), поведінкова (розвиток мереж, інноваційність).

В.С..Карпенко предметом перетворення обрано лідерську компетентність офіцерів ДШВ в системі післядипломної освіти. Для досягнення цілей нею розроблено методику розвитку лідерської

компетентності, а також запропоновано навчальний тренінг «Лідерство офіцера ДШВ» [27]. Поняття «компетентність» набуло поширення в системі педагогічної діяльності й обмежено придатне в психологічній площині.

Досить незвичайний підхід до виділення предмета впливу (в аспекті психологічного забезпечення ефективного виконання функцій керівництва) пропонує Р.Вагіна [7; 12]. На думку дослідниці, стратегія управлінської діяльності керівника може бути відображена у психологічній характеристиці, яка складається із загальних здібностей, характерологічних особливостей і спрямованості особистості. На цій основі можливе визначення напрямів професійно-психологічної і службової підготовки і підвищення ефективності управлінської діяльності. Психологічна характеристика кандидатів у керівники нею розглядається як інструмент підбору найбільш придатних і підготовлених управлінців не тільки в поліції, а й у секторі безпеки й оборони України [12].

Ми виходимо з припущення, що саме лідерство є тим потенціалом, що дозволяє психологічно збагатити владні повноваження керівника, гармонізувати нормативну специфіку професійної діяльності поліцейських, а також забезпечити ефективний розвиток колективу підлеглих.

Як зазначає Я.С..Пономаренко, лідерство, що засноване на характерологічних особливостях людини, скоріше зосереджене на якості взаємостосунків з іншим. Тому акцент у даному питанні має бути зроблено на динаміці відносин з іншими та її впливі на діяльність кожного [53, с.101]. Ця слушна думка також прийнята нами до уваги при розробці Програми.

Якщо за основу психологічного забезпечення ефективного керівництва брати психологічну готовність керівників, то поза увагою

залишається психосоціальний аспект реалізації функцій керівництва, а саме мотивація й розвиток підрозділу, що очолюється.

На основі результатів аналізу вітчизняного й зарубіжного досліду підготовки керівників підрозділів поліції до управлінської діяльності Я.С.Пономаренко встановлено, що значущими факторами є високий рівень мотивації професійної діяльності, здатність успішно протидіяти стресовим чинникам, конфліктам та іншим факторам ризику, а також розвиток професійно важливих якостей підлеглих [53]. Отже, важливість соціально-психологічного розвитку персоналу підрозділу поліції не викликає сумніву.

О.Поспєлова виділяє таку характеристику особистості як лідерський потенціал. На її думку ця характеристика відбиває як ситуаційно обумовлену здатність індивіда до успішного здійснення лідерства, так і таку, що не залежить від ситуації. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових [52].

Висновуємо, з метою психологічного забезпечення ефективного керівництва підрозділом поліції виникає необхідність формування лідерського потенціалу керівника. Під лідерським потенціалом керівника будемо розуміти системну якість особистості лідера, що відображає спроможність і здатність приймати рішення й діяти відповідно до ситуації та поставлених цілей.

Мета тренінгової програми: сприяння розвитку лідерського потенціалу керівників шляхом стимулювання прагнення до самоудосконалення й саморозвитку, навчання технікам впливу й прийняття рішень в умовах конкретної ситуації, розвитку індивідуального стилю керівництва, узгодженого з психологічною атмосферою колективу.

У Програмі виділено *чотири змістові блоки*. З урахуванням системно-еволюційного підходу, а також переліку вимог до керівника, що

сприятимуть підвищенню ефективності діяльності особового складу, організаційно-психологічних засад управління персоналом (В.Охріменко), ми виділили чотири змістові блоки.

Перший блок: удосконалення й обізнаність. Перший блок має когнітивно-орієнтований характер. Він призначений для розвитку у керівників почуття причетності до організації ефективної роботи колективу шляхом створення спільної картини майбутнього. На цьому підґрунті має можливим виокремлення прагнень, скеровуючих принципів та практик, завдяки яким можливе досягнення такого бачення. Іншими словами, мова йде про зближення особистих і корпоративних цілей, розгляді можливостей їх удосконалення відповідно до обставин, що змінилися (мається на увазі життя в інформаційному суспільстві).

Справжній лідер націлений на отримання нових знань. У структурі знань керівника підрозділу поліції можна виділити: світоглядні знання (знання про світ взагалі); професійні знання, знання про самого себе, конкретні організаційно-управлінські знання. Володіння світоглядним знанням, дозволяє чітко побачити проблеми організаційної етики й цінностей. На цій основі виникає можливість розгляду ситуації під різним кутом зору. Здібність до концептуального мислення та бачення майбутнього дозволяє вийти за межі повсякденної реальності та знайти рівновагу між концептуалізацією та рішенням повсякденних проблем. Завдяки системному мисленню керівник бачить цілісну картину та взаємозв’язок її елементів, а також може зрозуміти фактори впливу, контекст.

Для реалізації першого блоку розроблено проблемно орієнтований круглий стіл «Будуємо майбутнє разом». Також пропонується використовувати різні форми й методи психоедукації.

Другий блок : організація і вплив .Організаційні здібності керівника можуть бути розглянуті у двох аспектах: організація діяльності й організація впливу. Психологічний зміст мають обидва аспекти. У

першому випадку акцент зроблено на особистості керівника, у другому, - на механізмах психологічного впливу.

Як було з'ясовано у розділі 1, успішна організація колективної (командної) роботи працівників поліцейського підрозділу можлива за умови відповідності стилю керівництва особливостям команди та характеру поставлених завдань. Саме це й стає аспектом розгляду у спеціально розробленому для цього тренінгу «Психологічний портрет лідера». Лідери мають зрозуміти особливості власної реакції на зміни, а також те, що їхня особистість, їхній стиль впливають на поведінку й результативність інших. На нашу думку, первинне значення має власне самоудосконалення й саморозвиток. Це створить мотивацію для розпізнавання та розвитку потенціалу інших.

На відміну від традиційних підходів до здійснення керівництва, які ґрунтуються на використанні контролю й влади, лідер-керівник користується зовсім іншими механізмами організації підлеглих. У питаннях прийняття організаційних рішень провідне значення має не примус, а приведення інших до згоди методом переконання.

Слід ураховувати, що керівник поліції, який хоче працювати якомога ефективніше, має навчитися користатися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш придатними для конкретної ситуації[2]. Альтернативою владі є авторитет, який у свою чергу ґрунтується на мистецтві переконання. Результатом такого підходу до організації дій підлеглих є залучення підлеглих до спільних узгоджених дій, що створює підґрунтя для ефективної командної взаємодії.

Цей аспект знайшов відображення у другому тренінгу програми – «Мистецтво переконання». Він передбачає посилення готовності керівників підрозділів поліції приділяти час спілкуванню з підлеглими для того, щоб психологічно забезпечити легітимність організаційних рішень і соціально-психологічну згуртованість колективу підрозділу.

Третій блок: креативність керівника: співпраця як чинник навчання та інновацій

Неврахування психологічних засад у діяльності керівників силових структур зумовило посилення функції контролю, що негативно позначилось на можливостях розвитку відповідних підрозділів поліції. Для усунення зазначеного недоліку у програмі врахована специфіка творчості у реалізації керівних функцій.

Функції керівництва в системі управління структурними підрозділами національної поліції України мають специфіку, яка пов'язана зі збільшенням частки нормативної складової, що позначається на творчій активності. Насамперед керівник виступає як посадова особа, наділена владними повноваженнями. Кожен керівник повинен відповідати певним нормам, що висуваються до нього, як до посадової особи, яка несе персональну відповідальність за дії поліцейських\

На сучасному етапі усе більше уваги приділяється специфіці новацій у державних структурах. Як зазначає Р.Сторожев, у публічному секторі важливим є підвищення рівня державних новацій, які мають бути не тільки систематичними, а й всеосяжними. Перш за все мова йде про необхідність поширення творчих підходів у роботі. Творчість може полягати не тільки у пошуку нових варіантів розвязання проблем з урахуванням нових потреб, а й у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень [63]. Варто додати, що справжнім лідером є той, хто створює умови для задоволення потреб членів своєї команди у професійній та особистісній самореалізації. Тому чутливість до потреб є однією з психологічних характеристик лідера-новатора. Вона виявляється у етичній та дбайливій поведінці по відношенню до колег, у постійному вияві уваги до їх потреб та інтересів. Постає завдання оволодіти інноваційними способами отримання й надання зворотного зв'язку, розвитку й підтримки стосунків і продуктивної співпраці.

Як зазначає Л.Охріменко, виникнення психологічних проблем в діяльності керівника органу поліції іноді визначається об'єктивними факторами, властивими системі управління: це інформаційно-аналітичне обґрунтування цілей, функцій і задач системи, планування роботи й прийняття рішень, а також контролю результатів. Тому дослідниця акцентує увагу на необхідності посилення гнучкості контролю за ефективністю поліцейської діяльності, а також на використанні креативних підходів щодо організації та здійснення управлінської діяльності [49]. Повністю підтримуючи висловлену позицію, уважаємо за необхідне конкретизувати сутність гнучкого контролю. Мова йде про забезпечення регулярного зворотного зв'язку щодо визнання успішних результатів діяльності, а також щодо потреб у вдосконаленні діяльності. мають значення не особисті бажання працівників, а потреби, пов'язані з професійною діяльністю

Креативність лідера насамперед пов'язана зі здатністю віднайти способи врахування індивідуально-психологічних особливостей підлеглих, а також своєчасного виявлення позитивних/негативних зсувів в роботі або поведінці підлеглого. З цією метою мають застосовуватись різні механізми зворотного зв'язку. На цій основі має відбуватись своєчасна оцінка і заохочення працівників, розкриття перспектив їхнього професійного зростання. Потреби завжди розглядаються в контексті можливостей удосконалення діяльності (або її підтримки у разі нововведень);

Ще один аспект креативності керівника, - здатність приймати рішення відповідно до ситуації, а також з урахуванням особистісних характеристик і складу керованого ним колективу, характеристик безпосередніх виконавців [2].

Одним із варіантів вивчення потреб, є використання методу оцінювання «360 градусів». Цей метод передбачає вимогу подивитись на питання під різними кутами, тобто з різних точок зору. Це дозволяє

звернути увагу на потреби колег, підлеглих, вищого керівників, а також цільової аудиторії. Порівняння різних точок дозволяє зрозуміти реальні проблемні моменти та підвищує ймовірність врахування об'єктивних чинників. Розбіжності точок зору при самооцінці та оцінки іншими може виявити тенденцію недооцінювати або переоцінювати власні компетенції

Орієнтація на креативність лідера-керівника відображена у другому модулі програми в єдності таких аспектів: чутливість до потреб, гнучкий контроль, вміння приймати рішення. З цією метою пропонується третій тренінг «Творча особистість»:

Четвертий блок: розвиток індивідуальності, - має просоціальний зміст і характер. Він передбачає формування здатності надавати допомогу й підтримку підлеглим у їхньому індивідуальному й професійному зростанні. Він ґрунтується на ідеї лідерства-служіння. Вона належить Кену Бланшару. У вітчизняних працях ця ідея формулюється як «обслуговуюче лідерство», що не зовсім точно відображає суть провідних положень

Головна ідея полягає у тому, що справжнім лідером є той, хто допомагає – служить – іншим людям. Ніхто й ніколи не ставав лідером за те, що він отримував. Лідером людина стає за те, що вона дала іншим. Саме цей факт визначає величність лідера. Лідерські якості проявляються у того, хто дійсно орієнтований на надання допомоги й підтримки іншим людям (у тому числі в їх індивідуальному й професійному зростанні). Це забезпечується в організації через формування команди однодумців та делегуванні лідерських і професійних повноважень, створення умов особистої залученості послідовників у процес діяльності та прийняття рішень, забезпечує сприятливого психологічного клімату в організації, а також етичної та турботливої поведінки самого лідера. Лідером є той, то створює умови для задоволення потреб своїх послідовників у професійний та особистісній самореалізації. Відповідно показником ефективності лідерства є формування професійної спільноти на засадах

самопідтримки; індивідуальний професійний рост і розвиток особистості послідовників; вільні і незалежні дії з їх боку та виникнення бажання підтримувати інших.

Цей аспект програми достатньо широкий, тому ми обмежились такими темами: Дотримання етичних норм поведінки; рекомендації щодо врегулювання конфліктних ситуацій; заохочення висловлювання різних точок зору та конструктивних дискусій. Ми врахували висновки відчизняних науковців, які серед вимог до керівників виділяє такі: обережне використання критики, а також покарань, підлеглих; створення умов професійного розвитку працівників поліції; уміння попереджувати і злагоджувати конфлікти у підрозділі, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат; здатність бути референтною особистістю, навчати і виховувати підлеглих власним прикладом.

Для того, спроможність групи людей була більшою, ніж її окремих членів, необхідно сформувати спільноту, що ефективно працює. Лише у цьому випадку стає можливою самореалізації кожного індивіда. Першим кроком на шляху до цього результату є формування здатності лідера уважно слухати і розуміти співбесідника, розвиток почуття емпатії для розуміння внутрішнього світу інших, їхньої унікальності й несхожості, залучення до вирішення емоційних проблем іншого. Одним із найбільш складних завдань є досягнення відчуття причетності до спільної справи, ознакою чого є становлення професійної ідентичності. Способом досягнення зазначеного вище є створення простору для навчання та інноваційності, створення умов для залучення до участі. Важливо підтримувати віру в те, що кожна людина цінна та здійснює внесок в організаційну діяльність. Це досягається вираженням інтересу до ідей і пропозицій послідовників, їх заохочення та активна допомога у просуванні по кар’єрній драбині.

Принципи, методи і засоби програми узгоджені зі змістовими блоками.

Програма ґрунтується на принципах відкритості до змін, інноваційності, впевненості, проактивної поведінки.

Програма розвитку лідерського потенціалу спирається на інтерактивні методи навчання, оскільки передбачають оволодіння досвідом соціально-комунікативної взаємодії. Розвиток лідерства неможливий на основі інформування. Для набуття досвіду творчої діяльності та ціннісних відношень важливо щоб заняття мали практикоорієнтований характер. Наведемо деякі приклади методів, які пропонуються нами для використання у програмі.

Відповідно до стратегії творчості Уолта Діснея, будь-який процес складається з трьох етапів, кожному як яких властива специфічна роль: мрійника, реаліста, критика. Позиція мрійника: «Все можливо». Він не думає про обмеження, а відразу хоче охопити усе: Що ми (я) хочемо зробити?» Він готовий і здатний не тільки формувати бачення, а й генерувати нові ідеї.

«Реаліст» є тим, хто перетворює мрію, бачення на реалістичні кроки, детальний план; знає всі процедури. Його позиція виражається так: «Як (я) ми хочемо це зробити?». Вона також не фокусується на обмеженнях. Це питання вирішується «критиком», який здійснює свій внесок для нових мрій. Він шукає насамперед те, що може піти не за планом; піклується про ризики; він спроможний і здатний виявити перешкоди у реалізації побудованих планів: «Що може піти не за «планом»? Що робити, якщо проблеми все ж таки виникнуть?».

У додатку В наведено план заходів щодо реалізації запропонованої програми розвитку лідерського потенціалу керівника середньої ланки підрозділу силових структур.

Перевірка досягнення результатів програми (розвитку лідерського потенціалу) відбувається на основі таких критеріїв та показників:

Когнітивний – рівень знань керівника про сутність лідерства, оптимальний стиль керівництва, динаміку групової взаємодії та способи

стимулювання розвитку групових процесів; знання про способи впливу на підлеглих за метою розвитку мотивації удосконалення діяльності;

Мотиваційний: прагнення і здатність піклуватися про підлеглих, сприяти їх розвитку, вирішенню ситуативних проблем в різних службових ситуаціях, інтерес до питань лідерства, а також до особистості працівників та їх уподобань;

Операціональний: практичні навички керівника поліцейського підрозділу щодо спостереження за поведінкою і станом підлеглих; визначення за вербальними й невербальними ознаками внутрішніх утруднень, які позначаються на ефективності діяльності, навички впливу на підлеглих методом переконання; уміння налагоджувати постійну комунікацію з членами команди, безпосередньо підпорядкованими працівниками; здатність підтримувати високий рівень власної працездатності

Висновки до розділу 3.

У функціонуванні керівного складу поліції усе частіше виявляються проблеми. Насамперед вони стосуються проблеми прийняття рішень і ефективної взаємодії з підлеглими. Як специфічна проблема виділяється недостатність лідерського потенціалу і відповідних навичок. Наслідком є посилення конфліктності у колективах, перевищення повноважень, обмеження прав і свобод.

Існують різні підходи до вирішення проблеми підвищення лідерського потенціалу керівників поліції. На основі узагальнення зарубіжного досвіду варто прийняти до уваги механізм формування резерву керівного складу органів поліції, який ґрунтується на об’єктивній оцінці особистих і ділових якостей, а також аналізу їхньої діяльності. Корисним є досвід оцінювання майбутніх керівників поліцейських підрозділів перед прийняттям рішення про просування на службі. Приходимо до висновку про важливість психологічних чинників

підвищенні ефективності керівництва структурними підрозділами середньої ланки поліції. Серед таких чинників, - авторитет керівника, уміння працювати в команді, явище лідерства, стиль керівництва. Оптимальний стиль керівництва, тобто такий, який одночасно відповідає поставленим вимогам і особливостям ситуації. У найбільшій мірі цьому критерію відповідає демократичний стиль.

Існують різні форми і способи психологічного забезпечення підвищення ефективності діяльності керівників середньої ланки силових структур. Ми поділяємо думку тих дослідників, які розглядають розвиток лідерського потенціалу як шлях вирішення проблеми

Ми виходимо з припущення, що саме лідерство є тим потенціалом, що дозволяє психологічно збагатити владні повноваження керівника, гармонізувати нормативну специфіку професійної діяльності поліцейських, а також забезпечити ефективний розвиток колективу підлеглих.

Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. З метою психологічного забезпечення ефективного керівництва підрозділом поліції виникає необхідність формування лідерського потенціалу керівника. Під лідерським потенціалом керівника будемо розуміти системну якість особистості лідера, що відображає спроможність і здатність приймати рішення й діяти відповідно до ситуації та поставлених цілей.

Перший блок: удосконалення й обізнаність. Перший блок має когнітивно-орієнтований характер. Він призначений для розвитку у керівників почуття причетності до організації ефективної роботи колективу шляхом створення спільної картини майбутнього. мова йде про зближення особистих і корпоративних цілей, . Для реалізації першого блоку розроблено проблемно орієнтований круглий стіл «Будуємо

майбутнє разом». Також пропонується використовувати різні форми й методи психоедукації.

Другий блок : організація і вплив. Організаційні здібності керівника можуть бути розглянуті у двох аспектах: організація діяльності й організація впливу. У цьому блоці передбачено проведення тренінгу «Психологічний портнет лідера» і тренінгу «Мистецтво переконання».

Третій блок: креативність керівника. мова йде про необхідність використання творчих підходів у роботі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв’язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості. Постає завдання оволодіти інноваційними способами отримання й надання зворотного зв’язку, розвитку й підтримки стосунків і продуктивної співпраці.

Четвертий блок: розвиток індивідуальності. Має просоціальний характер, грунтується на ідеї служіння. Він передбачає формування здатності надавати допомогу й підтримку підлеглим у їхньому індивідуальному й професійному зростанні.

ВИСНОВКИ

Через обмеженість ресурсів не втрачає актуальності проблема підвищення ефективності діяльності, у тому числі служб, які забезпечують правопорядок. Якщо спочатку головна увага дослідників зосереджувалась на пошуку способів впливу на ефективність діяльності співробітників організації, то на сучасному етапі розвитку наукового знання предметом наукового осмислення стають способи підвищення ефективності діяльності управління.

Керівництво розглядається як частковий випадок управління. На відміну від організаційного управління, керівництво передбачає організацію й координацію діяльності підлеглих; персоніфіковану (адресну) взаємодію з ними; вплив на конкретних людей та їх спільноти. У психології управління керівництво – взаємодія керівника з підлеглими з рішення службових задач, що передбачає безпосередній контакт. Керівник у своїй діяльності вирішує два типи завдань: аналітичні управлінські завдання й ті, які стосуються безпосереднього впливу на людей.

На основі теоретичного аналізу встановлено, що в системі психологічного забезпечення ефективного менеджменту керівників поліцейських підрозділів провідне значення має організація ефективної командної роботи та лідерство. Нові підходи до управління грунтуються на феномені лідерства. Це істотно змінює роль керівника персоналу щодо виконання завдань забезпечення правопорядку та протидії злочинності. Провідне значення набуває згуртування колективу, налаштування кожного учасника на досягнення поставлених завдань, а також на командну взаємодію. Такий підхід дозволяє у повній мірі використовувати можливості персоналу у процесі службової діяльності.

На шляху упровадження нових підходів до управління виникають психологічні проблеми: співвідношення керівництва й лідерства,

недостатній ступінь згуртованості команди й надійності персоналу, низький рівень творчого підходу у прийнятті рішень. Тому поруч з функціональною (пов’язаної з діяльністю, її цілями і задачами), організаційною (технологічної), посилюється значення психологічної складової діяльності керівника органу поліції або окремо взятого підрозділу.

Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей різноманітність теоретичних підходів до пояснення складнощів процесу лідерства. Лідерство є багатовимірним та динамічним явищем, яке не може бути визначено однозначно. Під лідерством будемо розуміти процес психологічного впливу лідера на послідовників, що здійснюється на основі переважного використання неформальних джерел влади та спрямованого на вирішення організаційних завдань і оптимізацію внутригрупової взаємодії. вплив на людей, але не на основі влади, а авторитету

Стиль керівництва – стійка система способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих, що створює своєрідний «почерк» його управлінської поведінки. У стилі управління закладено вплив особистісних характеристик керівника на прийняття управлінських рішень. Саме стиль керівництва визначає взаємодію із підлеглими, якість прийняття та реалізації управлінських рішень, можливість кар'єрного росту у організації, участь виконавців у реалізації цілей організації, виконання функцій управління менеджерами середньої та низової управлінської ланки тощо, тобто стиль управління визначає якість управлінських дій Оптимальний стиль керівництва, тобто такий, який одночасно відповідає поставленим вимогам і особливостям ситуації.

Існують різні підходи до вирішення проблеми підвищення лідерського потенціалу керівників поліції. Це може бути формування

резерву керівного складу органів поліції з урахуванням об’єктивної оцінки особистих і ділових якостей, а також аналізу їхньої діяльності; оцінювання майбутніх керівників поліцейських підрозділів перед прийняттям рішення про просування на службі.

Ми виходимо з припущення, що саме лідерство є тим потенціалом, що дозволяє психологічно збагатити владні повноваження керівника, гармонізувати нормативну специфіку професійної діяльності поліцейських, а також забезпечити ефективний розвиток колективу підлеглих. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Під лідерським потенціалом керівника будемо розуміти системну якість особистості лідера, що відображає спроможність і здатність приймати рішення й діяти відповідно до ситуації та поставлених цілей.

На основі узагальнення теоретичних і практичних підходів до вирішення проблеми вибору оптимального стилю керівництва при вирішенні різного типу завдань керівниками підрозділів силових структур поліції виділено чотири основні позиції: 1) спростування можливості впливу на ефективність діяльності через стиль керівництва, адже останній залишається незмінним; 2) надання переваги керівникам з авторитарним стилем керівництва, що відповідає специфіці силових структур (але з позицій гуманістичної парадигми не враховує умови реалізації професійних завдань); оптимальним уважається авторитарний стиль; 3) удосконалення управління через **п**ризначення на посади осіб, що володіють лідерським потенціалом (не відповідає ментальності українського народу й соціально-економічній ситуації); 4) розвиток лідерського потенціалу призначених керівників підрозділів поліції, що дозволяє гармонізувати авторитарну складову через гуманістичні

тенденції і тим самим забезпечити зв'язок із конкретними умовами функціонування організації.

Призначений керівник органу чи підрозділу поліції має переваги у завоюванні лідируючих позицій у групі (колективі), тому він частіше, ніж будь-хто інший, може стати лідером. Це спонукає до пошуку ефективних шляхів розвитку лідерського потенціалу керівників середньої ланки структурних підрозділів поліції. Нами розроблена комплексна Програма розвитку лідерського потенціалу керівників підрозділів силових структур, яка враховує специфіки керівництва в цій системі, а також сучасні підходи до розгляду феномену лідерства. У структурі програми виділено чотири блоки.

Перший блок: удосконалення й обізнаність. Перший блок має когнітивно-орієнтований характер. Він призначений для розвитку у керівників почуття причетності до організації ефективної роботи колективу шляхом створення спільної картини майбутнього. мова йде про зближення особистих і корпоративних цілей, . Для реалізації першого блоку розроблено проблемно орієнтований круглий стіл «Будуємо майбутнє разом». Також пропонується використовувати різні форми й методи психоедукації.

Другий блок : організація і вплив. Організаційні здібності керівника можуть бути розглянуті у двох аспектах: організація діяльності й організація впливу. У цьому блоці передбачено проведення тренінгу «Психологічний портрет лідера» і тренінгу «Мистецтво переконання».

Третій блок: креативність керівника. Мова йде про необхідність використання творчих підходів у роботі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв’язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості. Постає завдання оволодіти інноваційними способами отримання й надання зворотного зв’язку, розвитку й підтримки стосунків і продуктивної співпраці.

Четвертий блок: розвиток індивідуальності. Він передбачає формування здатності надавати допомогу й підтримку підлеглим у їхньому індивідуальному й професійному зростанні. Він ґрунтується на ідеї лідерства-служіння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнова Л. М., Пирогова Є.В. Теорія організації : навчальний посібник. Львів. 2007. 110 с.
2. Бандурка О.М. Місце і роль керівника у підрозділах національної поліції України. Особистість, суспільство, закон. Харків, 2021. С.26-30
3. Барко В.І., Барко В.В., Кирієнко Л.А. Психологічні вимоги до особистості керівника підрозділу національної поліції України. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2017. С.108-111
4. Барко В.І., Барко В.В., Остапович В.П. Психологічні умови підвищення ефективності управління персоналом підрозділів Національної поліції України. Особистість, суспільство, закон. Харків, 2019 С.228
5. Барко В. І., Зелений В. І., Ірхін Ю. Б. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб. Вінниця: Книга-Вега; Вінниц. обл. друк., 2009. 248 с.
6. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д. Й., Підюков П. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. Київ : Київ. юрид. ін-т, 2005. 210 с.
7. Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Підюков П. П. Психологія управління командою міліцейського підрозділу : навч. посіб. Київ : Київ. юрид. ін-т, 2006. 200 с.
8. Барко В.І., Остапович В.П., Барко В.В. Вимоги до керівника як до суб’єкта збереження психологічного здоров’я поліцейських Національної поліції України. *Право і безпека*. 2016. № 3 (62). С. 113–120.

9. Батраченко О. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності забезпечення Національною поліцією України публічної безпеки та порядку. *Право.ua*. 2016. № 1. С. 58–63.
10. Бех І. Д. Психологічні джерела виховної майстерності: навч. посібник. Київ : Академвидав, 2009. 248 с
11. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Психологічна сутність професіоналізму керівників підрозділів Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 4. С. 144–148.
12. Вагіна О. В., Барко В. І. Психологічна характеристика професійної діяльності керівників територіальних підрозділів (відділів). *Вісник Національного університету оборони України.* 2021. № 1 (59). С. 44–54.
13. Волківська Д. А. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дис. … пед. наук: 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
14. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.
15. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1999. 270 с.
16. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава*: міжнародний науково-практичний журнал. 2006. №8. С. 79–82
17. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі. Електронне мережне навчальне видання, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 36-49
18. Євтіхов О. В. Психологія управління персоналом : теорія і практика. 2010. 319 с.
19. Євтіхов О. В., Караваєв А. Ф. Формування основ професіоналізму та професійної компетентності курсантів у виші правоохоронних

органів як педагогічна проблема. *Психопедагогіка в правоохоронних органах*. 2014. № 1 (48). С. 128–132.

20. Кіяшко Р.Ю., Кравченко І.С. Актуальні проблеми діяльності патрульної служби Національної поліції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. № 39 (Т. 1). С. 114–118. URL: http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.39/part_1/35.pdf.
21. Кокун О. М. Опитувальник професійного самоздійснення. *Практична психологія та соціальна робота*. 2014. № 7. С. 35–39.
22. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Герасименко М. В., Ткаченко В. В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : методичний посібник. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Поточна редакція від 30.09.2016 // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30 (від 23.07.1996). Ст. 141. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 03.02.2020).
25. Коробченко Л. Формування державно-громадської системи управління. *Підручник для директора*. 2010. №3. С. 18–22
26. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 212 с.
27. Карпенко В.С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011. Освітні, педагогічні науки. Київ, 2023, 280 с.
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 358 с.

29. Кудря В.О., Лупало О.А. Деякі аспекти правового регулювання кадрового забезпечення в органах внутрішніх справ України. *Право і суспільство*. 2009. № 2. С. 45–51.
30. Кухта Б., Теплоухова Н. Політичні еліти і лідерство : навч. посіб. Львів, 1995. 199 с.
31. Лукаш Н. М. Технологія формування лідерської позиції у молодших школярів у позаурочній діяльності. Ніжин : Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2019. 82 с.
32. Лясковська О.А. Керівник в органах і підрозділах Національної поліції України як організатор управління. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. № 3. С. 114–118. URL: http://www.nvppp.in.ua/ vip/2017/3/24.pdf.
33. Організаційна поведінка/ Д.Гелрігел, Дж. В. Слокем молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Тренінг; Пер. з англ. І.Тарасюк, М. Зарицька, Н.Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. с. С.575–598
34. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: пер. с англ. Діло, 1992. 702 с.
35. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи Менеджменту. 1997. С. 350-351. URL: https://infotour.in.ua/meskon17.htm
36. Міщишин В. Лідерство на державній службі. Вісник державної служби України. 2011. № 3. URL: http://old.csi.org.ua/?p= 2424.
37. Мостенська Т.Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. Харчова промисловість. 2008. № 6. С.131-134
38. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004. 539 с.
39. Національне опитування щодо громадського залучення URL: https://dif.org.ua/article/ukraintsi-zalucheni-do-gromadskoi-diyalnosti-ale-unikayut-aktivnoi-uchasti; (дата звернення 07.05.2024).

40. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політичний менеджмент*. 2005. № 5. С. 105–111
41. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
42. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади : навчально-методичні матеріали / Б. Г. Савченко та ін. Київ : НАДУ, 2012. 52 с.
43. Осика І. М. Критерії оцінки ефективності діяльності правоохоронних органів: досвід США і Великобританії. Національна громадська платформа «Реформуємо МВС: прозорість та відповідальність». URL: http://police-reform.org/articles/index.php?do=print &id=1433232742.
44. Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). — http:// www.center.gov.ua/storinkisigma/ocinkaderzhavnogoupravlinnya-zabazovimipokaznikamisigma.html
45. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб.; Харк. нац. ун–т внутр. справ. Х. : ХНУВС, 2010. 660 с.
46. Остапович В. П. Юридико-психологічні особливості призначення осіб на керівні посади Національної поліції України : монографія. Київ : ДНДІ МВС України, 2019. 188 с.
47. Охріменко І.М. Актуальні психологічні проблеми управління персоналом сучасної поліцейської організації. *Юридична психологія*. 2019. № 2 (25) С.70-77
48. Охріменко І. М. Оцінка ефективності діяльності органів і підрозділів Національної поліції України: погляд на проблему. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11 (249). С. 139–144.
49. Охріменко І.М. Психологічні особливості відбору кадрів на керівні посади органів поліції зарубіжних країн. Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України :

збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2016 р.). Харків : ХНУВС, 2016. С. 75–79.

50. Оцінка громадянами діяльності влади, рівень довіри до соціальних інститутів та політиків, електоральні орієнтації громадян (лютий 2021р.) URL: http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ otsinka-gromadianamy-diialnosti-vlady-riven-doviry-do-sotsialnykh-instytutiv-ta-politykiv-elektoralni-oriientatsii-gromadian-liutyi-2020r; (дата звернення 09.06.2021).
51. Паригін Б. Д. Основи соціально-психологічної теорії. 1971.310с
52. Поспєлова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
53. Пономаренко Я.С. Комплексне дослідження лідерських здібностей працівників поліції в контексті їх особистісно-професійної здійсненності. Вчені записки ТНУ ім.В.І.Вернадського. Серія : Психологія. 2022. Том 33 (72). № 3. С.100-105
54. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40–41 (від 09.10.2015). Ст. 379. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19 (дата звернення: 03.02.2020).
55. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності: наук.-практ.посіб. / В.П. Остапович, І.О. Дубова, В.І. Барко та інші; за заг. ред. проф. В.О. Криволапчува. Київ: ДНДІ МВС України; ФОП Кандиба Т.П., 2018. 244 с.
56. Професіографічний опис основних видів діяльності в органах внутрішніх справ України: практ. посіб. / В. І. Барко, Ю. Б. Ірхін, Т. В. Нещерет, О. В. Шаповалов. Київ: КНУВС, Друкарня МВС, 2007. 100 с
57. Прудка Л.М. Психологічні особливості різних стилів керівництва. Лекція до теми. 2017 С. 23 - 24. URL: http://surl.li/tottx

58. Психологія спільної життєдіяльності малих груп та організацій/ за рел.А.Л.Журавльва, Є.В.Шорохова. 2001
59. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
60. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf; (дата звернення 01.05.2021).
61. Соціальна психологія : навчальний посібник для вишів . За ред. О.М.Сухова, А.А.Деркача. Серія : Вища освіта. 2001. 600 с.
62. Столяренко, Л. Д. Психологиія ділового спілкування та управління 2001. 512 с.
63. Сторожев Р. Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічно-управлінській діяльності. *Аспекти публічного управління*. Том 9. № 4. 2021. С.20-27
64. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту URL: https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631; (дата звернення 01.05.2021).
65. Фролова О.Г. Сучасні кримінологічні, правові та інші проблеми професійного відбору і підготовки поліцейських в Україні. Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України : збірник матеріалів І міжнар.наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 трав. 2016 р.). Харків : ХНУВС, 2016. С. 83–87.
66. Хатнюк Ю.А., Кравець О.Б. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності керівників органів і підрозділів національної поліції України. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруден*ції. 2019. № 2. С.148-152
67. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій /М.Ф.Головатий, М.П.Лукашевич, Г.А.Дмитренко та ін. Київ : МАУП, 2004, 368 с.

68. Шаломова А. О., Ігнатьєва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f2e763e8b6670/content
69. Швець Д. Є. Партисипативна модель управління в системі вищої освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2015. № 63. С. 229–256.
70. Штепа О. В. Опитувальник особистісної здійсненності: теоретичні підстави для розробки та результати апробації. *Психологічний часопи*с. 2018. № 5 (15). С. 196–223
71. Яковенко М.С., Романенко М.В. Роль керівника в системі управління персоналом правоохоронних органів. Національна поліція України: проблеми становлення та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. курсантів та студентів (м. Харків, 10 грудня 2015 р.). Харків : ХНУВС, 2015. С. 187–192.
72. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2003. Вип. IV. С. 19–24.
73. Ackah D. Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973). Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies. 2019. P. 1–6. URL: https://damaacademia.com/wjms/
74. Arenas F. J. Casebook of Transformational and Transactional Leadership. Taylor & Francis Group, 2019. P. 8-15.
75. Bouchard C. Physical activity and health / C. Bouchard, S. N. Blair, W. L. Haskell. – Champaign : Human Kinetics, 2007. – 410 p
76. Cochraine R. E., Tett R., L. Vandecreek. Psychological Testing and the Selection of Police OfficersA National Survey. Criminal Justice and Behavior, 30(5):511-537 · October 2003. https://www.researchgate.net/publication/247743668
77. Gerald V. Barrett, Rosanna F. Miguel, Jennifer M. Hurd, Sarah B. Lueke and James A. Tan. Practical Issues in the Use of Personality Tests in Police

Selection. Public Personnel Management Volume 32 No. 4 Winter 2003. DOI: https://doi.org/10.1177/009102600303200403

Додаток А

План реалізації тренінгової програми розвитку лідерського потенціалу керівників підрозділів силових структур поліції

№	Види робіт	Орієнтовна тривалість, хв.	Ресурсне забезпечення
Перший блок. Удосконалення та обізнаність			
1.1	Вступна анкета. Вступне слово.	10	аркуш паперу для фліпчарту з заздалегідь написаним планом, регламентом, темою, метою та завданням тренінгу.
1.2	Знайомство. Вправа «Знайомство»	10	на кожного учасника по аркушу паперу А4, а також ручки або маркери.
1.3	Прийняття правил	10	аркуш паперу для фліпчарту, червоний маркер
1.4	Вправа «Очікування»	10	маленькі аркуші паперу, ручки, аркуш паперу для фліпчарту
1.5	Вправа. Робота з асоціативним рядом поняття «лідерство»	10	
1.6	Вправа «Лідерство»	15	5 ватманів для роботи групи, маркери, скотч, роздатковий матеріал.
	Кава-брейк	20	Кава, печиво
1.7	Вправа «Амеба»	10	-
1.8	Інформаційне повідомлення. Управління. Керівництво. Лідерство	10	Презентація до інформаційного повідомлення
1.9	Вправа «Ознаки лідерства, керівництва управління»	15	Картки з ознаками різних способів організації впливу
1.10	Вправа «Варто спробувати»	10	
1.11	Вправа «Валіза»	10	

1.12	Вправа «Чарівний ярмарок»	15	Стікери, маркери
1.13	Вправа «Сім характеристик»	15	
1.14	Підсумок. Рефлексія	10	
Другий блок. Організація і вплив			
2.1	Вступне слово.	10	
2.2	Вправа «Водіння сліпого»	15	
2.3	Вправа «Прийняття відповідальності»	15	
2.4	Групова дискусія «Канали влади»		бланки з описом каналів влади (робочий зошит)
2.4	Інформація до роздумів. Успіх і невдача	10	
2.5	Вправа «Перетворення критики на зворотний звязок»	20	
	Кава-брейк	20	Кава, печиво
2.6	Вправа «Невигадана істоія»	10	
2.7	Вправа «Функція лідера»	15	аркуш паперу, маркер, скотч.
2.8	Вправа «Кодекс поведінки лідера»	15	аркуш паперу, маркер, скотч
2.9	Вправа «Хочу. Мушу. Треба»	10	Папір А-4, маркери
2.10	Підсумок. Рефлексія	10	
Третій блок. Креативність керівника. Співпраця як чинник навчання та інновацій			
3.1	Вступне слово	10	Кактус з пап’є-маше, кольорові папірці
3.2	Вправа на очікування «Незавершені речення»	15	аркуші паперу, відповідно до числа учасників, з чотирма незакінченими реченнями, ручки.
3.3.	Вправа «Герб»	15	роздавальний матеріал, ручка, скотч.
3.4	Вправа «Відсутні ключі»	15	
3.5	Вправа «Згода, незгода, оцінка»	10	
3.6	Вправа «Подорож на кулі»	20	роздатковий матеріал на кожного учасника, аркуш паперу для

			фліпчарту, маркери, годинник.
	Кава-брейк	20	
3.7	Вправа «Казки»	20	картки із зачинами казок, папір, ручки.
3.8	Прийняття рішень в умовах невизначеності. Фактори, що впливають на прийняття рішень.	15	Презентація до інформаційного повідомлення
3.9	Вправа «Вийди з кола»	15	
3.10	Комунікативність. Комунікація в стресових ситуаціях. Згуртованість підрозділу поліції	10	Презентація до інформаційного повідомлення
3.11	Підсумок. Рефлексія Вправа «Віночок побажань»	15	
Чевертий блок. Розвиток індивідуальності (допомога і підтримка) 105			
4.1	Вступне слово	10	
4.2	Проявлення довіри та взаємодопомоги на робочому місці. Делегування повноважень. рівноправність	15	Презентація до інформаційного повідомлення
4.3	Вправа «Тільки від мене залежить»	20	
4.4	Вправа «Зона міцності»	15	
4.5	Вправа «Життєве кредо»	20	
	Кава-брейк	20	
4.6	Вправа «Якості лідера»	15	
4.7	Вправа «Лінія життя»	15	
4.8	Підсумок. Рефлексія. Вправа на завершення «20 бажань»	10	
4.9	Вправа «Справдження очікувань»	15	маленькі аркуші паперу у вигляді портфелю, скотч

Додаток Б

Зразки вправ тренінгової програми розвитку лідерського потенціалу керівників підрозділів силових структур

ВПРАВИ ДО БЛОКУ 1

Вправа. Робота з асоціативним рядом поняття «лідерство»

Учасники отримують інструкцію ведучого. У центрі нашої уваги – лідерство. Коли ми говоримо про лідерство, у нас виникає ряд асоціацій, почуттів. Ми чули про лідерство, знаємо як воно виглядає у поведінці людей. Зараз ми досліджуємо, як лідерство позначається на відношеннях з іншими людьми. Нехай кожен скаже, з чим асоціюється слово «лідерство». Який образ підказує ваша уява?

Після першого ряду довільних асоціацій можна проголосити?

- лідерство – це…

У ході обговорення ведучий запитує: «Для чого ми виконували цю вправу? Важливо помітити, що асоціації були вираженням певного емоційного стану, викликаного словом «лідерство». Щоб використовувати потенціал цього емоційного стану в конкретній оргаізації, важливо розуміти характер цих еомцій, їх глибину та ступінь впливу на поведінку.

Вправа «Амеба».

Мета - продемонструвати учасникам, що для ефективної роботи в команді не обов'язково потрібен керівник у традиційному розумінні.

Час - 10 хвилин. Матеріали - не потрібні.

Вимоги до приміщення - достатність простору для руху всією групою. Процедура: тренер пропонує учасникам зібратися разом в одному з кутів кімнати та покласти одну руку на плече іншого члена групи; пояснює, що в такий спосіб утворена "амеба", яка може рухатися лише всіма своїми частинами разом; якщо учасник у русі відпускає плече сусіда, він має негайно перехопитися за плече іншої людини. Тобто рухатися "амеба" може лише всіма частинами одночасно; у неї немає голови і хвоста (тобто лідерів та відстаючих); у будь-який момент будь-хто може стати "ведучою частиною амеби", переклавши руку на плече іншого члена групи, якщо так буде зручніше долати перешкоду рухові. Далі тренер споруджує короткий вузький прохід (наприклад, із зіставлених поряд стільців) до іншої частини кімнати, і пропонує "амебі" потрапити через цей прохід до іншого кута кімнати, не "загинувши", тобто не розриваючи цілісність частин. Коли група перебралася через прохід, тренер ініціює обговорення проблеми лідерства та скоординованої командної роботи, фокусуючи увагу на тому, що в залежності від ситуації будь-який член групи може в будь-який момент взяти на себе ініціативу, якщо це сприятиме вирішенню завдань тренінгу

Вправа «Чарівний ярмарок»

Мета: сприяти усвідомленню учасниками своїх позитивних та негативних рис характеру.

Хід роботи. Керівник розповідає учасникам, що вони на чарівному ярмарку, де можна продавати та купувати риси характеру. Після цього він усім роздає по два стікери. На першому записують риси характеру, які б хотіли продати, на іншому – які б хотіли купити. Після зачитування стікери клеять на дошку в хаотичному порядку. Потім кожен учасник, не дивлячись, забирає два стікери.

Обговорення.

- Які риси характеру ви витягнули?
- Чи змогли б ви прийняти такі риси?
- Чи хотіли б ви змінити в собі певні риси характеру?

Підведення підсумків

Підбиття підсумків : «Що ми робили на сьогоднішньому занятті»?

Передаючи один одному маленький м’ячик, учасники по черзі продовжують фразу: «Сьогодні я дізнався (відчув)…»

ВПРАВИ ДО БЛОКУ 2

Вправа. «Водіння сліпого»

Мета: Визначення ступеня довіри учасників тренінгу іншим людям, готовність брати відповідальність на себе за іншого.

Ведучий: «Розбийтеся на пари, при цьому виберіть собі в партнери найменш знайому людину. У кожній парі один з вас буде виступати як провідник, другий - як ведений, у якого будуть закриті або зав'язані хусткою очі. Через 5 хвилин ви поміняєтесь ролями. Протягом виконання вправи ви повинні зберігати мовчання. Якщо ви провідник, ви повинні провести "сліпого" по приміщенню так, щоб він відчув себе спокійно і впевнено. Мовчки направляйте партнера так, щоб він уникав перешкод, таких як ступені, стіни, стільці. Якщо ви ведений, звертайте увагу на свої відчуття, що виникають у зв'язку з необхідністю повністю довіритися іншому. Намагайтеся глибше відчути всі нові відчуття. Потім помінятися місцями. Після закінчення вправи поділіться один з одним враженнями про те, як бути поводирем і відповідати за благополуччя того, кого ведеш, і як перебувати в ролі ведомого».

Обговорення: Після закінчення вправи учасникам пропонується відповісти на питання: Як ви себе почували, коли були «сліпим»? Чи вів ваш поводир вас дбайливо і впевнено? Як ви себе відчували в ролі поводиря, що робили, щоб викликати і зміцнити довіру партнера? Коли вам було краще: коли ви вели або коли вели вас?

Інформація для ведучого: Виконання вправи здатне змінити враження учасників один про одного. Залежно від глибини контакту в парі провідника і веденого між ними може або зміцнитися довіра, переживання взаємної підтримки, більш близькі відносини, або, навпаки, виникнути невдоволення в зв'язку з неуважним ставленням до себе під час перебування в ролі веденого.

Вправа «Прийняття відповідальності»

Мета: усвідомлення деструктивних способів прийняття (уникнення) відповідальності за свої рішення і своє життя. Дослідження відносин контролю (гіперконтроль – уникнення контролю).

1. Тренер поділяє групу на дві частини – внутрішнє коло (діє) і зовнішнє коло (контролює внутрішнє) так, що в кожної внутрішньої людини є закріплений за нею контролер із зовнішнього кола.

Кожен учасник внутрішнього кола отримує свою фразу, яка або звужує зону відповідальності, або розширює її. Цю фразу він повинен повторювати після кожної значеннєвої одиниці мови.

Фрази:

«Я відповідаю за це і за всіх…»

«За це відповідає Х чи У …, інші»

«Ніхто ні за що не відповідає».

2. Тренер пропонує виділити в роботі групи 1 – 2 події й обговорювати їх. На одне коло дається 30 – 40 хв., потім пари міняються місцями, тобто зовнішнє коло стає внутрішнім і навпаки.

3. *Обговорення:*

- Думки і почуття в ході гри.
- Що легше для вас – контролювати чи бути контрольованим? А як ви брали контроль чи уникали його?
- Чи легше вам було вимовляти свою фразу? Чому?
- Так хто за що відповідає?

У результаті процесу мають бути оформлені межі відповідальності кожного за взаємодію в групі і за свій вияв у ній, а отже розуміння того, що сама людина на себе бере відповідальність – це те, що сама людина на себе бере в плані дій. І завжди є способи уникати її.

Вправа «Перетворення критики у зворотний зв'язок»

Мета. Навчитися виділяти з критики справді зворотний зв’язок і відокремлювати від нього оцінку й інтеграції: розрізняти фактично сприйняту інформацію та почуття з приводу іншої людини.

1. Тренер пропонує тему для обговорення: «Про Правду і Неправду». Що вважати Правдою? А що таке Неправда? Умовчання – це правда чи неправда? А як ви ставитеся до критики?

2. Бажаючий учасник запрошується на місце Героя. Далі тренер вибирає людину на ролі Оцінки, Фактів і Арбітра та розташовує їх у просторі.

Обігравання:

❖ Кожен учасник групи, по черзі стає на місце Критика – між Оцінкою і Фактами – і висловлює критичні зауваження на адресу Героя. Критичні висловлення мають стосуватися подій, що відбуваються в групі.

❖ Оцінка від імені того, хто критикує, має відтворити вголос усі ті міркування, що не привели його до критики. Це можуть бути висловлення, що починаються в такий спосіб:

- «Він, як я …»

- «Я не зробив це минулого разу …»
- «Особисто я в таких ситуаціях роблю так …»
- «Я вважаю, що кожна людина повинна …»

Факти від імені того, хто критикує описують поведінку, яка спостерігається і яка є поштовхом для критики.

Далі знову може висловитися Критик, якщо йому потрібно щось додати або прояснити, що він цим хотів сказати.

Після цього Арбітр вирішує проти кого спрямована критика і що насправді повідомляє критик.

❖ По ходу обігравання можна поміняти черговість виступу Оцінки і Фактів.

3. *Обговорення:*

- Думки і почуття, що виникають в ході і з приводу процесу.
- Що таке критика і проти кого вона спрямована? У чому її позитивна й негативна функції?
- А як краще висловлювати своє ставлення до іншої людини і до того, що відбувається в цілому?

Попросіть зараз зробити це стосовно іншого учасника, використовуючи форми:

1. «Ми подібні з тобою в …А відрізняємося в…І я почуваю з приводу цього.»
2. «Ідеально було б …А реально відбулося …І я почуваю з приводу цього»

У результаті процесу має бути сформоване розуміння того, що критика, по суті, є порівнянням себе й інших і спрямована на пошук власної унікальності.

Групова дискусія «Канали влади»

Цілі: формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади; ознайомитись із особливостями комунікації по каналам влади лідера; виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей; - ознайомлення із поведінкою лідера.

Тривалість: 30 хвилин.

Хід роботи

Визначте які уміння, навики, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі? Заповніть таблицю.

Знання Навики Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- **Влада впливу**. Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчувають не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- **Влада компетенції**. Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.
- **Влада інформації**. Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.
- **Влада керівного положення**. Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.
- **Влада авторитета**. Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.
- **Влада нагородження**. Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.
- **Влада примусу**. Спонукання людей до діяльності попри їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонукання є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навики керівника (лідера) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	інструменти	Уміння, знання, навички керівника (лідера)

Завершення: обговорення вправи. ***Питання для обговорення:***

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке лідерство?

Які якості, знання, навики потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Які канали влади користуєтесь ви? Які не використовуєте? Чому?

Вправа «Функція лідера»

Мета: визначити основні функції лідера в діяльності групи, громади, суспільства, держави в цілому.

Хід вправи: кожен учасник отримує картку, на якій є малюнок звіра. Завдання учасників, використовуючи лише пантоміму, об'єднатися в групи. Тренер пропонує учасникам зайняти свої місця по групам, роздає аркуші паперу. Завдання групи визначити основні функції лідера, сфери, де він виконує ці функції. Загальний час виконання роботи 15 хвилин. Потім кожна група презентує свою роботу. У

підсумку тренер разом з групою записує на аркуші паперу функції лідера, які визначає група.

Тренерська підказка: Перед початком групової роботи варто дати поняттю «функція». В кінці варто роздати матеріал з переліком функцій лідера в інших літературних джерелах.

Вправа «Кодекс поведінки лідера»

Мета: складати кодекс поведінки лідера.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам сісти на свої місця та пошукати під стільцями щось незвичайне. Під кожним стільцем повинні бути маленькі різнокольорові картки. Тренер пропонує об'єднатися в групи за кольором. Завдання кожної групи розробити «Кодекс поведінки лідера». Загальний час виконання роботи 15 хвилин. Потім 5 хвилин презентація роботи групи.

ВПРАВИ ДО БЛОКУ 3

Вправа «Згода, незгода, оцінка»

Мета: навчання учасників висловлювати свої почуття без оцінок, невдоволення та образ.

Ведучий об'єднує учасників у три підгрупи за кольорами світлофору. Кожна група отримує аркуш паперу форматом А3 і картку із завданням.

Варіанти завдань:

- складіть перелік слів і висловів, за допомогою яких висловлюєте згоду;
- складіть перелік слів і висловів, за допомогою яких висловлюєте незгоду;
- складіть перелік слів і висловів, за допомогою яких оцінюєте дії або вчинки іншого;

Кожна група по черзі презентує результати своєї роботи. Ведучий наголошує, що для ефективного і толерантного спілкування важливо вміти висловлювати свою точку зору, не ображаючи інших.

Вправа «Казки»

Ціль: навчання практиці використання суб'єктного підходу.

Опис: учасники об'єднуються в пари, і кожна пара отримує картку з початком казкової історії. Пари мають визначити, придумати три закінчення казки таким чином, щоб вони мали змив і значення для мотивування та формування позитивних відносин до нової діяльності, формування системи уявлень, формування умінь. Отримані результати надаються всій групі, обговорюються і коментуються ведучим з погляду завдань групової роботи. Картки із зачинами казок:

«Вийшла якось Машенька в ліс за ягодами і зустріла там дивовижного старого, який подарував їй маленьке і на вигляд нічим не примітне дзеркальце. Поглянула вона в люстерко...»

«Якось Оленці Зла Чаклунка (яку та вважала доброю) подарувала чарівне кільце, здатне виконувати будь-які бажання. Оленка зраділа -

вона не знала, що кільце виконує бажання з точністю до навпаки: наприклад, побажаєш здоров'я - і відразу захворієш ... »
«У одного Короля було три дочки. Старші дочки були красиві, щасливі та улюблені батьком. А молодша не мала слави красунею, і в справах їй не щастило. Батько не приділяв їй уваги, і вона почувала себе дуже самотньою. І ось одного разу...»
«Одного разу маленький Жайворонок випав із гнізда і впав у болото. Де я? спитав він у Жаби. «У найпрекраснішому місці – у болоті, – сказала та. - І ти будеш насолоджуватися тут все своє життя! І Жайворонок повірив їй, хоча йому часом так хотілося в небо...»
«До Письменника потрапила до рук Чарівна Книга. Її сторінки були порожні. Але варто було описати в ній якусь придуману подію, як вона відбувалася в реальності. Однак Книга мала ще одну особливість: записане на її сторінках (а їх було рівно сто) не можна було виправити - жодної літери...»
«Пішов якось Іван Царевич на полювання. Вийшов на величезного ведмедя. Дивись у сагайдак: а у всіх стріл наконечники надламані - хтось із прихованих ворогів у палаці постарався. Кинувся він від ведмедя, але тікати нема куди: з одного боку - прірва, з іншого - прямовисна скельна стіна, з третьою - болото...»
«Було у шевця троє синів. Молодший син не вдався на зріст, і тому старші брати глузували з нього. Батько хотів, щоб його сини теж стали шевцями. Але молодший, сидячи над чобітною колодкою, часто раптом думав про щось, і тому не вийшов із нього хороший майстер...»

Вправа. «Вийди з кола»

Мета: Визначення учасниками тренінгу своїй здатності досягати поставленої мети, знаходити вихід зі складних ситуацій, вміння не губитися в випробуваннях, боротися на межі душевних сил і, з іншого боку, довіряти людям.

Ведучий: «Любов до людей, в тому числі і до самого себе, - це важка робота, що вимагає мужності і самовіддачі. Вам пропонується гра-перевірка, з тим щоб дізнатися: чи вмієте ви долати перешкоди і як ви це робите. Для цього всім потрібно встати в коло і взятися за руки. Той, хто бажає входить в коло із завданням вийти, вирватися з кола за 2-3 хвилини. Той, хто не зможе це зробити, вважається загиблим. Коло не має бажання його випустити, але якщо у когось таке бажання з'явиться, він може це зробити. Той, хто випустив, нічим не ризикує: наступний учасник увійде в коло за бажанням. Коло - не залізна клітина, шанс вийти він дає кожному. Коло випустить тільки того, хто доведе своє бажання жити, хто буде використовувати всі свої возможності».

Обговорення: Учасники аналізують, як кожен з них виходив з кола.

Інформація для ведучого: Перед початком виконання вправи ведучому слід допомогти групі виробити правильне ставлення до випробування, пояснивши наступне:

1. Навіть якщо хтось програє, його програш буде виграшем, якщо він намагався, пробував, шукав.

2. Коло - не залізна клітка. Такий інструкції не було.

3. Підвищена гуманність заважає «тому хто в колі» проявити творчий підхід до важкої проблеми, волю до життя. Завдання кола - створити таку проблему, інакше воно не рятує, а позбавляє можливості пізнати себе і свої можливості. Вправа «Вийди з кола» - прекрасна діагностика життєвого стилю людини. Його суть, звичайно, не в самому результаті - «загинув» учасник чи ні, а в тому, як він визначає свою долю. Хтось рветься з кола силою напролом, хтось всі три хвилини розгублено посміхається і робить вигляд, що нічого не відбувається, хтось підкуповує, хтось лукавить, а хтось іде з відкритим серцем ... Найбільшу можливість вийти з кола має тільки той, хто по-справжньому любить і поважає себе, знає свою цінність і готовий за неї боротися. Не відразу, але можна підказати учасникам: один зі способів виходу - щире прохання особисто до того, хто зможе від тебе це почути, дивлячись в очі. Працювати всією душею! Для цього потрібно дійсно довірити себе тому, хто перед тобою ... При цьому краще стояти не перед плетивом рук, а перед людиною, не далеко від неї - а близько. Руки при бажанні можна покласти на плечі.

Інформація до роздумів. Як досягти мети. Ми досить детально розібрали, що заважає людині змінитися, а зараз перейдемо до того, як це можна і потрібно зробити. Але, перш за все, хочу нагадати наступний важливий принцип: «Всі свої цілі, всі свої бажання висловлюйте тільки в позитивній формі:" Я хочу ... "," Я можу ... "," Я буду ... ". Пам'ятайте, негативне висловлювання лише висловлює ваші емоції і не веде до дії. Більш того, воно часто блокує дію, перешкоджає йому».

ВПРАВИ ДО БЛОКУ 4

Вправа «Тільки від мене залежить»

Необхідно закінчити речення «Тільки від мене залежить» не менш ніж 10 варіантами. Учасник повинен не тільки записати закінчення речення на аркуші, але й голосно промовити їх. Після закінчення заняття учасникам пропонується домашнє завдання: завести «щоденник відчуттів та думок». Щовечора необхідно записувати у щоденник все, що спадає на думку. Можна робити малюнки, записувати свої сни.

Вправа « Життєве кредо»

Мета: підвищення самооцінки, розвиток впевненості у власних силах.

Хід вправи. Потрібно представити так зване життєве кредо — якесь висловлювання, девіз, що допомагає в житті, відбиває індивідуальність, ставлення до світу й до себе.

Вправа «Якості лідера»

Мета: виділити основні якості лідера та визначення природжених та набутих якостей лідера.

Хід вправи: учасники об’єднуються у групи. Пропонує кожній групі скласти перелік якостей, притаманних справжньому лідеру. Після 10 хв. групової роботи проходить презентація робіт груп. Після презентації тренер підбиває підсумки вправи і знайомить учасників з різними підходами до визначення якостей лідера.

Тренерська підказка: Після того, як усі групи презентують свої роботи, варто зробити порівняльну характеристику робіт, та виділити схожі якості лідера в різних групах. Після цього цікаво буде розтравити позначки біля списку якостей – котрі є природженими, а які – набутими. У підсумку тренер знайомить зі списком якостей, які Ми можемо знайти в інших джерелах. Варто було б звернути увагу учасників на те, що кожен може стати лідером, виховувати в собі лідерські якості та самовдосконалюватися.

Вправа. «Зона міцності»

Мета вправи: Розширення кола особистих домагань.

Ведучий: «Возьміте аркуш паперу. Напишіть в центрі велику літеру "Я". Можете обвести її в кружечок або виділити якимось способом. Проведіть кілька ліній від "Я" і напишіть під ними області реалізації своїх здібностей. Ваше завдання полягає в тому, щоб назвати якомога более областей, де це "Я" може проявити себе, бути реалізовано. Скільки областей ви змогли виділити? Тепер, коли ви все закінчили, придумайте ще чотири - будь-яких, самих несподіваних. Але важлива умова - вони повинні бути реальні, втім, як і всі інші».

Обговорення:

Ведучий: «Подивіться на цю "зоряну карту" свого життя і скажіть: чи може ця карта бути картою невдахи? Адже у вас, як з'ясувалося, стільки можливостей. Так користуйтеся ними!

Але, звичайно, для цього необхідні компетентність, набуття вмінь і навичок в різних областях, вміння налагоджувати контакти, спілкуватися з різними людьми. Ці навички зроблять вас незалежними і вільними для життя людьми. А це, в свою чергу, дасть можливість для саморозвитку і подолання обмеженого життєвого сценарію».