

«лідером думок», який володіє найбільшим обсягом інформації. Він повинен сприйматися співробітниками як «один з нас» і «кращий з нас».

В обов'язки керівника-лідера входить також формування у співробітників адекватної професійної мотивації. Навіть саме бездоганне планування керівником роботи підрозділу не дає ефекту, якщо люди не бажають якісно виконувати свою роботу. Раніше для формування мотивації керівники застосовували переважно примус і загрози, або нагороди, в тому числі грошові заохочення. Дослідження сучасних психологів доводять, що мотивація як внутрішнє спонукання до діяльності є продуктом складної взаємодії різних потреб людини. З підвищенням загального культурного і професійного рівня гроші не завжди стають єдиним стимулом до роботи. Важливим є також інтерес до роботи, розуміння сутності вирішуваних завдань, спілкування, взаєморозуміння, гуманність. Керівник повинен вміти визначати потреби своїх підлеглих і створювати умови, які дозволяють задовольняти ці потреби при сумлінній праці.

До складу виховних функцій треба віднести також психотерапевтичну, яка полягає в умінні керівника враховувати емоційні стани своїх співробітників, запобігати стресовим станам, емоційна сторона керування колективом в значній мірі впливає на його життєдіяльність і психологічний клімат. Оптимізм і почуття гумору, а не песимізм і роздратованість повинні бути притаманні керівнику-лідеру, бо це допомагає вирішувати конфлікти, вести профілактику депресивних станів.

6. Функція представництва. Керівник – офіційна особа, яка представляє колектив у зовнішньому соціальному середовищі. На нарадах, конференціях він виступає від імені всіх членів підрозділу, за його поведінкою судять про групу в цілому. Тому керівник-лідер повинен відповідати високим стандартам суспільної поведінки, повинен добре володіти навичками культурного спілкування, гідними манерами, мімікою та пантомімікою, культурною мовленням. Важливим також є вміння правильно вдягатися, враховуючи ситуацію спілкування, свій статус, зовнішність і вік. Виконання цих вимог сприяє формуванню позитивного іміджу – образу керівника-лідера, яким може пишатися колектив і якого можуть поважати всі оточуючі. Керівник повинен постійно пам'ятати, що він є представник закону, виразник честі, розуму і волі усього підрозділу.

Усі вказані нами функції керування колективами здійснюються не поодиноці і послідовно, а паралельно і одночасно, створюючи складну систему управління підрозділами ОВС.

Н.П. Матюхіна, канд. пед. наук

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВАХ ОРГАНІВ ТА ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Специфіка правоохоронної діяльності ставить особливо жорсткі вимоги до стану соціально-психологічного клімату у колективах органів внутрішніх справ. Це пов'язано головним чином із стресовим характером праці більшості працівників, наявністю ситуацій професійного ризику, виконанням професійних обов'язків у несприятливих або навіть екстремальних умовах. Має значення також підвищена відповідальність за результати праці, її значення як для кожного окремого громадянина, так і суспільства у цілому. В умовах соціально-політичної та економічної кризи, загострення криміногенної ситу-

ації значно збільшується психологічний пресинг на персонал органів внутрішніх справ, що певною мірою провокує і негативні явища у системі управління ним, викликає відповідні зміни у самопочутті працівників, їх взаємостосунках, ставленні до роботи.

Відомо, що витоки більшості проблем в організації у кінцевому результаті виявляються саме у людях. Якщо організація має кваліфікованих співробітників та керівників з добре мотивованими цілями, з налагодженими взаємостосунками, вона здатна повною мірою без втрат виконувати свої функції. У протилежному випадку недоліки в управлінні персоналом, наявність соціально-психологічної напруги в організації можуть наражати на небезпеку всю її діяльність, стати причиною негараздів у фізичному та психічному здоров'ї працівників, за певних умов призвести до трагічних випадків.

Ці положення мають безпосереднє відношення до органів внутрішніх справ. Існує тісна залежність між їх дієздатністю, рівнем особистої безпеки особового складу і станом соціально-психологічного клімату у кожному колективі. Негаразди в останньому безпосередньо відбиваються на зниженні рівня перших двох. Така залежність вимагає забезпечення максимально сприятливого для діяльності персоналу органів внутрішніх справ соціально-психологічного клімату, створення ефективної системи соціально-психологічної підтримки. Особливо зазначимо її значення для керівного складу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат створює передумови для високої морально-психологічної стійкості колективу органів внутрішніх справ, яка розглядається як здатність протистояти впливу деструктивних факторів, екстремальній ситуації при збереженні своїх соціальних функцій. Враховуючи особливості середовища функціонування органів внутрішніх справ, множинність деструктивних факторів, що впливають на них, складні умови праці, цей напрямок управлінської діяльності набуває пріоритетного значення.

Пильна увага питанню забезпечення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату приділяється у практиці зарубіжного персонального менеджменту. Досвід багатьох країн світу, насамперед таких як США, ФРН і особливо Японії з її найбільш інтенсивним характером праці, впевнено довів, що затрати на соціально-психологічну підтримку персоналу відносяться до числа не тільки об'єктивно необхідних, але й цілком окупних. Організації значно дешевше обходиться створення нормальних умов для продуктивної діяльності працюючих, ніж компенсація додаткових витрат на навчання та перепідготовку новачків. Враховується також моральна шкода від трудових конфліктів та їх вплив на організацію та результати діяльності, стан здоров'я працівників тощо.

Вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду управління соціально-психологічним кліматом в організаціях, тих досягнень, що є вже у даній сфері, має важливе значення для розвитку цього напрямку управлінської діяльності в органах внутрішніх справ. Але цей процес об'єктивно стримується внаслідок наявності цілої низки причин як економічного, так і організаційного характеру. Це і недостатність фінансових можливостей для вирішення соціальних питань, нерозвиненість загальної теорії та практики управління персоналом органів внутрішніх справ, невідповідність кадрових структур сучасним вимогам, недостатність фахівців, що спеціалізуються у галузі трудо-

вих відносин та на відповідних методиках роботи, нерозвиненість соціальної роботи, неусвідомлення повною мірою керівниками органів та підрозділів внутрішніх справ об'єктивної необхідності та доцільності цієї діяльності та деякі інші.

Визначимося щодо головної мети та завдань системи управління соціально-психологічним кліматом у колективах органів внутрішніх справ. У найбільш загальному визначенні метою управління соціально-психологічним кліматом є формування та підтримка у колективах органів внутрішніх справ соціально-психологічного клімату, що об'єктивно сприяє найбільш ефективному їх функціонуванню. Що стосується головних завдань, то такими є:

- забезпечення всім категоріям персоналу органів внутрішніх справ найбільш комфортного психологічного середовища для виконання посадових обов'язків;

- запобігання або оперативна ліквідація трудових (між працівниками і адміністрацією) і особистих (між працівниками усередині структурних підрозділів, керівниками різних підрозділів, працівниками і керівниками певного підрозділу) конфліктів;

- усунення можливих джерел стресу на роботі та попередження його наслідків.

Процес управління соціально-психологічною кліматом має два складових елементи: аналіз стану психологічного клімату у колективі та корекція його у бажаному напрямку. Обидва ці елементи є значущими для органів внутрішніх справ. Призначення першого елемента – оцінка загального стану психологічного клімату у колективі підрозділу або органу внутрішніх справ, а також виявлення факторів, які негативно на нього впливають. Відповідно, у системі управління результати аналізу повинні розглядатися в якості вихідної інформації для прийняття рішення по стабілізації психологічного клімату (його корекції) шляхом усунення або хоча б послаблення дії негативних факторів.

Безпосереднє управління психологічним кліматом в органах та підрозділах внутрішніх здійснюють керівники. Зазначимо, що із багатьох феноменів, які спостерігаються у колективі, керівництво (його організація, зміст, особистість керівника, стиль керівництва тощо) найбільшою мірою відбивається на стосунках та емоційному самопочутті людей. Очолюючи той або інший підрозділ, працюючи з підлеглими, керівник виступає не тільки як виконавець конкретної соціальної ролі, але й як носій певних людських рис, установлень, традицій, стереотипів, що не може не відбиватися на характері тих стосунків, які формуються у колективі.

Стосунки «керівник – підлеглий» створюють так званий «вертикальний» компонент соціально-психологічного клімату. Поряд з ним не менш значущим є і його «горизонтальний» компонент (підлеглий – підлеглий), який зумовлений особливостями поведінки окремих членів колективу. Тільки тоді, коли обидва компоненти співпадають, соціально-психологічний клімат може бути визнаний, як оптимальний або благополучний.

Під час опитування працівників органів внутрішніх справ, що навчаються в Університеті внутрішніх справ (всього опитано 530 чоловік) їм було запропоновано оцінити ступінь благополуччя соціально-психологічного клімату у трудових колективах, де вони працюють. За результатами дослідження менше половини опитаних працівників (43,9%) оцінила соціально-психологічний

клімат в їх підрозділах як благополучний. Більшість працівників (56,0 %) відмітила наявність конфліктних ситуацій в їх колективах. Із них 46,3% працівників охарактеризували соціально-психологічний клімат як такий, де нагрівають конфліктні ситуації, а 9,7% – відмітили наявність в їх колективах розвинутих конфліктів.

Серед причин конфліктних ситуацій названі: наявність працівників, які з різних причин свідомо провокують виникнення або розвиток конфліктів (відмітили 36,5 % опитаних); особисті риси керівника (24,3%); неуміння керівника загасити конфлікт ще на стадії його зародження (21,7 %). Тобто 52,3% опитаних відмітили, що конфлікти у їх колективах пов'язані з керівником: або з його особистими рисами (грубощі, неповажне ставлення до підлеглих і таке інше) або недостатнім рівнем управлінської культури, відсутністю у них необхідних умінь та навичок. В той же час 75,6% опитаних працівників до факторів, що мають важливе значення для ефективної професійної діяльності віднесли наявність поваги та визнання з боку керівника та колег.

Доповнюють наведені вище дані відповіді на питання: «Як керівництво Вашої організації ставиться до міжособистих конфліктів поміж працівниками?» Відповіді розподілилися таким чином: керівництво не помічає міжособистих конфліктів в організації – 36,3%; керівництво само є винуватцем конфліктів – 24,8 %; керівництво вживає всіх заходів до того, щоб позбавити і захистити працівників від появи та існування конфліктів – 21,9 %. У тому, що керівники прагнуть не помічати або приглушити конфлікти або інциденти, які можуть перерости у конфлікт, криється велика небезпека. Це звичайно призводить до стабілізації напруги поміж людьми та групами, а в кінцевому рахунку до емоційного вибуху.

Результати опитування співвідносяться із даними багатьох досліджень у цій сфері, згідно з якими саме неправильна поведінка керівників всіх рівнів часто стає основною причиною погіршення роботи організації, створення конфліктних та стресових ситуацій у колективі.

Проявами негараздів у системі «керівник – підлеглий», які можуть стати причиною конфліктів у колективі є: некоректне використання керівниками критики на адресу окремого працівника або підлеглих у цілому, невміння володіти її прийомами, перебільшення її значущості; надання підлеглим неповної інформації щодо стану справ в організації, важливих подій, можливих перспектив, характеру завдань тощо; підвищення на підлеглих голосу; небажання керівника розібратися та прислухатися до пропозицій підлеглих; використання принижуючих характеристик працівників; відсутність стимулювання їх професійної діяльності (обмеження можливості підвищувати професійну кваліфікацію, отримати більш високий рівень освіти, просунутися по службі і таке інше).

За результатами проведеного опитування виявилось, що 29,1% працівників органів внутрішніх справ, що брали участь у дослідженні, часто і дуже часто стикаються із ситуацією, коли їм доводиться вислуховувати від керівника одну тільки критику на свою адресу, 24,3% часто і дуже часто (49,3% – рідко) отримують від керівника неповну інформацію. 29,2% працівників – рідко, а 24,3% – часто і дуже часто наштотуються на небажання керівника розібратися та прислухатися до їх пропозицій; 26,7% опитаних як часті і дуже часті визначили ситуації, коли під час паузи керівник постійно говорить їм, що вони байдикують; 9,7% працівників відмітили як часті та дуже часті ситу-

ації, коли керівник не відповідає на їх запитання, така ж кількість опитних працівників вказала, що керівник постійно підвищує на них голос. На перший погляд наведені показники не є високими, вони не характеризують позицію більшості і навіть не половини опитаних. Але від цього вони не є менш значущими. За кожним показником стоїть конкретна доля людини, її фізичне та психічне здоров'я, ставлення до роботи, задоволеність або незадоволеність працею і таке інше.

Непродуктивна управлінська поведінка керівників може призвести до формування у свідомості підлеглих комплексу службової неповноцінності. Це відбувається у тих випадках, коли керівник бачить у підлеглих лише одні недоліки, коли він не бажає помічати нічого позитивного, коли він критикує підлеглих, навіть їм, що вони є нездібними або з ними стало дуже важко або неможливо працювати і таке інше. Ще гірше, коли критика виконання завдання переноситься на критику особистих недоліків підлеглих. Використання оціночних санкцій до підлеглих вимагає дуже вибіркового, індивідуального підходу. Вони повинні бути гнучкими, обґрунтованими, такими, що сприяють підвищенню зацікавленості працівників у покращанні своїх особистих показників роботи.

Стосунки у системі «керівник – підлеглий» – це тільки один бік прояву проблеми, що розглядається. Не менш значущими є, з точки зору їх руйнуючого впливу на конкретного працівника і на організацію у цілому, конфлікти між членами колективу. Саме тому ці питання сьогодні активно обговорюються на сторінках як вітчизняної, так і зарубіжної літератури, акцентується увага на важливості та складності проблеми людських стосунків у трудовому колективі та необхідності пошуку шляхів їх більшої гармонізації.

Поряд із міжособистісними конфліктами, які є найбільш типовими у виробничих колективах, існують і інші види конфліктів, такі як: внутрішньоособистісні, між особистістю та групою, конфлікт між групами людей або міжгруповий конфлікт. Всі вони також тією або іншою мірою проявляються в організації та вимагають певних методів розв'язання, активної та цілеспрямованої діяльності у цій сфері керівників та фахівців відділів по роботі з персоналом. Надійним засобом профілактики конфліктів в організації можуть стати створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників та підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів, формування навичок спілкування та інші.

Головними інструментами формування та корекції соціально-психологічного клімату у трудових колективах є методи управлінського впливу. У теорії та практиці персонального менеджменту вони умовно диференціюються на три групи: а) методи власне психологічного характеру (тренінги та ділові ігри, психотехнічні сеанси, індивідуальна психологічна діагностика, направлена психологічна допомога); б) методи організаційно-адміністративного характеру (додаткове навчання керівників підрозділів та органів, звільнення «професійних порушників спокою» і т.п.); в) методи соціально-психологічного характеру (лекції, семінари, організація сумісного відпочинку, проведення культурно-масових заходів тощо).

В залежності від специфіки того або іншого методу, від ситуації, що склалася у певному підрозділі, ці методи можуть використовуватися на індивідуальній або колективній основі. Використання індивідуальних та колективних методів має певні закономірності. Так, колективні методи (або їх су-

називають груповими) передбачають включення у їх практичну реалізацію всіх членів колективу. З одного боку, це посилює силу їх впливу, але за умови недостатнього рівня компетенції фахівців служби персоналу та керівника структурного підрозділу вони здатні погіршити ситуацію, замість того, щоб її виправити.

Як свідчать результати опитування працівників органів внутрішніх справ, у підрозділах, де вони працюють, найбільш розповсюдженими методами управління соціально-психологічним кліматом виявилися бесіди керівника з підлеглими та проведення культурно-масових заходів. Тільки 14,6% відмітили використання таких методів, як проведення лекцій та семінарів про причини конфліктів та шляхи їх розв'язання; 7,3% – цілеспрямованої психологічної допомоги та навчання керівників; 2,4% – проведення тренінгів та ділових ігр. Згідно з відповідями 24,3% опитаних працівників, ці питання зовсім не розглядаються в їх підрозділах.

Бідність, одноманітність методів, що використовуються з метою впливу на підлеглих можуть мати або ефект звання до них і відповідно нереагування на них у подальшому, або викликати роздратування і сприйняття, наприклад, кожної наступної бесіди як чергового моралізування.

Ці обставини ще раз звертають увагу на необхідність посилення ролі керівників у процесі формування та управління соціально-психологічним кліматом, усвідомлення ними своєї відповідальності за власну поведінку, опанування методами аналізу, профілактики та розв'язання різних конфліктів, що виникають у підлеглих їм колективах. Для керівників обов'язковими є знання можливих варіантів проблем, що виникають із конфліктних ситуацій, які їх власні дії можуть стати причиною конфлікту у колективі, які наслідки цих дій і таке інше. Вони повинні володіти навичками безконфліктного управління. Це навички спілкування, розв'язання конфліктних ситуацій, висування вимог, критики, оцінки виконання та багато інших.

Складність процесу управління соціально-психологічним кліматом, його значення для функціонування кожного органу та підрозділу внутрішніх справ зумовлюють необхідність активного включення у цю діяльність фахівців відділів по роботі з особовим складом, підвищення їх відповідальності за організацію та результати діяльності у цьому напрямку. Головними формами їх діяльності можуть стати: надання методичної допомоги керівникам з питань управління персоналом, проведення індивідуальних та групових консультацій з особистих та професійних проблем, організація та координація навчання персоналу, формування у працівників певних соціальних навичок та деякі інші.

Л.Й.Гуменюк, канд. соціол. наук

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОСОБОВОГО СКЛАДУ У ВИЩОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ МВС УКРАЇНИ (З ДОСВІДУ РОБОТИ)

Серед визначальних рис сучасної багатовимірної дійсності можна особливо відзначити динамізм і нестандартність процесів, які проходять у суспільстві, утвердження нового характеру відносин, нових підходів до управління професійною діяльністю. Ці позитивні зміни торкнулись як системи ОВС, так і освітніх структур відомства. Проблема ефективної підготовки ви-сокопрофесійних кадрів у вищих закладах освіти МВС України стала особливо ваговою в умовах глобальної суспільної кризи: політичної, економічної, моральної, інтелектуальної. Це висуває на перший план питан-