

УДК 342.9.07

**С.М. Слабко**кандидат юридичних наук, доцент  
Класичний приватний університет**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ  
В ДІЯЛЬНОСТІ СПЕЦІАЛЬНИХ КАТЕГОРІЙ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*У статті зосереджено увагу на особливостях формування позитивної мотивації в діяльності спеціальних категорій державних службовців, а також визначено роль керівника в управлінні будь-якого структурного підрозділу. Розкрито сутність поєднання і впорядкування елементів, забезпечення цілісності соціальної системи, що досягається завдяки цілеспрямованій керівній діяльності суб'єкта управління, яким є керівник.*

**Ключові слова:** керівник, стиль управління керівника, професійні здібності, система відносин у колективі – офіційні та неофіційні, лідер, лідерство, адміністративний менеджмент, конфліктна ситуація.

**I. Вступ**

Відомо, що управління будь-яким підрозділом чи службою в діяльності спеціальних категорій державних службовців повністю залежить від професіоналізму й особистісних якостей суб'єкта управління, який організаційно-правовими засобами впливає на об'єкт управління шляхом підвищення його професійно-особистісного потенціалу щодо вирішення завдань, реалізації функцій і досягнення мети мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців.

Окреслені на загальнотеоретичному рівні суб'єкт-об'єктні відносини в галузі мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців досліджували на сучасному етапі реформування державного управління такі вчені, як: О. Бандурка, В. Венедиктов, І. Голосніченко, Є. Додін, О. Доценко, В. Друзь, В. Колпаков, А. Комзюк, В. Конопльов, В. Копейчиков, М. Корнієнко, В. Лисюченко, В. Плішкін, О. Скакун, В. Чабан, О. Ярмиш і багато інших. Саме вони тією чи іншою мірою звертали увагу на специфіку реалізації адміністративно-правових норм в управлінській сфері діяльності ОВС. Продуктивність праці того чи іншого підрозділу, ефективність управлінського процесу, характер відносин між співробітниками, мікроклімат у колективі – все це залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце належить керівнику підрозділу.

**II. Постановка завдання**

Мета статті – визначити особливості формування позитивної мотивації в діяльності спеціальних категорій державних службовців і місце керівника в структурі управління. Довести, що наукова організація праці в частині мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців покликана насамперед забезпечити найбільш сприятливі

умови для всебічного розвитку особистості керівника. Застосування здобутих знань дасть змогу виховувати висококваліфікованих спеціалістів, рівень підготовки яких відповідає сьогоденню. Керівники мають оволодіти сучасними науковими знаннями, навчитися мистецтву управління персоналом, успішно керувати колективом та вирішувати питання позитивної мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців.

**III. Результати**

До керівника будь-якого рівня висуваються досить високі вимоги, незалежно від кількості підлеглих. Керівник є провідним і організаційним елементом у системах мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Управління мотивацією діяльності спеціальних категорій державних службовців, організацій і груп здійснюється у формі керівництва та лідерства, яке можна ототожнити з мотивацією. Ці дві форми управління мають певну схожість. Керівник – це той, хто керує, веде, вказує дорогу, тобто лідер (від англ. leader – ведучий). Водночас ці поняття відрізняються, оскільки керівник більшою мірою виражає свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах, хоча ці дві форми управління іноді поєднуються в одній особі [1, с. 95].

Керівник, його моральний і професійний вигляд завжди були предметом пильної уваги мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. У науці управління персоналом у мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців усебічно висвітлюються якості керівника. Приділяється увага його управлінській підготовленості: сформованості й зрілості соціально-політичних поглядів і переконань; активності в реалізації цілей і завдань; глибоко розкриваються проблеми, пов'язані з моральним вигля-

дом керівника [2, с. 285]. Підкреслюється, що керівник повинен мати розвинуте почуття цивільного й громадського обов'язку, відповідальності за вчинки, бути порядним.

Як зазначив О. Бандурка, керівник – це особа, яка наділяється правом прийняття рішень та виступає як єдиноначальник у межах наданих йому повноважень [3, с. 156].

Діяльність сучасного керівника багатофункціональна. Вона об'єднує діяльність із визначення основних цілей управління, а також головних напрямів їх досягнення та розвитку. Ця діяльність пов'язана з впливом на підлеглих, виконанням конкретних управлінських функцій щодо підлеглих, організації в цілому, відповідальністю перед вищими органами за виконання основних функцій організацією. Діяльність керівника передбачає й особливий тип спілкування з особами, що беруть участь в управлінських відносинах, у тому числі мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Вплив керівника на підлеглих має на меті примушення останніх до конкретної службової поведінки, що відповідає б вимогам організації (підрозділу) [4, с. 328]. Отже, потрібно чітко усвідомлювати, що основним завданням кожного керівника в правоохоронних органах є забезпечення максимальної ефективності мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців у процесі своєї діяльності. При цьому цілком слушно виділені Я. Кондратьєвим і відповідають основним засадам управлінської діяльності такі основні принципи управління правоохоронними органами: надання пріоритету інтересам громадян; чіткий розподіл обсягу праці; прагнення до забезпечення авторитету серед населення; забезпечення виконавчої дисципліни; узгодженість дій суб'єктів управління; підпорядкування особистих інтересів загальній справі; моральне та матеріальне заохочення працівників за результати роботи; централізація керівництва; стабільність штатів; розвиток ініціативи тощо [5, с. 9].

Спираючись на ці принципи, О. Ткач пропонує визначити як основні напрями управлінської діяльності керівника такі: керівництво органами внутрішніх справ у цілому; організація роботи щодо взаємодії та координації галузевих служб у розкритті, розслідуванні злочинів та розшуку злочинців і осіб, які безвісті зникли; організація охорони громадського порядку; комплектування кадрів органів внутрішніх справ, їх навчання та виховання, а також забезпечення дисципліни й законності; аналіз, планування й контроль; підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень; організація фінансово-господарської діяльності, обліково-реєстраційної діяльності та діловодства, використання техніки; підвищення авторитету міліції серед населення [6, с. 142].

Кожен керівник у своїй управлінській діяльності має чітко дотримуватись правового забезпечення. В. Лисюченко та П. Ольховик, розкриваючи це питання, до системи нормативних актів, що регулюють мотивацію діяльності спеціальних категорій державних службовців, зараховують: Конституцію України; конституційні закони України; закони України, що приймаються в порядку поточного законодавства (про міліцію, оперативно-розшукову діяльність тощо); норми матеріального та процесуального права, що об'єднані в кодекси України; постанови Верховної Ради України; укази та розпорядження Президента України; постанови Кабінету Міністрів України; відомчі та позавідомчі нормативні акти (накази МВС або спільні з іншими відомствами); рішення місцевих Рад і місцевих державних адміністрацій [7, с. 105].

Більш повну й досконалу систему нормативних актів пропонує В. Плішкін. До вищевикладених актів він ще додає: міжнародно-правові документи (Загальну декларацію прав людини, Кодекс ООН поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку та ін.) [8, с. 99]. Але часто в практичній діяльності, виконуючи поставлені перед ними обов'язки, керівники не дотримуються вимог вищеперелічених нормативних актів і допускають значні недоліки в організації роботи щодо мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців.

Стиль управління керівника і його вплив на формування мотивації діяльності підлеглих має особливе значення у важких умовах функціонування системи, коли від керівника і колективу вимагається віднайдення ефективного виходу зі становища, застосування найбільш оптимальних прийомів і методів поліпшення ситуації, мобілізації зусиль усього колективу на спільні дії. У формуванні стилю управління велику роль відіграють відносини, що складаються між керівником і підлеглими. Стиль управління не є назавжди встановленим, він може і повинен змінюватись залежно від умов діяльності системи, що у свою чергу буде впливати й на подальшу мотивацію діяльності підлеглих залежно від ситуації, яка виникає в певний проміжок часу і залежить від певних обставин, котрі склалися на той час.

Підстави для типологізації моделі ефективного керівника можуть бути різними: рівень загальної та спеціальної культури; стиль мислення (інноваційний, активнотворчий, пасивно-виконавчий); ставлення до загальнолюдських цінностей (громадянин-патріот, космополіт, "болото"); мотивація до служби (прагнення до самореалізації, задоволення матеріальних і духовних потреб, забезпечення нормальної кар'єри). Найважливішим критерієм типологізації є здібності у сфері соціального управління. Е. Гарбер справедливо відзначає: "Генезис,

структура і динамізм професійних здібностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток; важливою особливістю професійних здібностей є стійкість до різних несприятливих факторів, що нерідко мають стресовий, а іноді й екстремальний характер. Більш суттєво впливає на їх формування стан здоров'я, властивості нервової системи, індивідуальний стиль діяльності, "ціна" досягнень. Професійні здібності формуються за законами домінанти і мають дуже складну структуру" [9, с. 3].

Таким чином, якщо керівник намагається досягти максимальної ефективності мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців у своїй роботі та прагне отримати від підлеглих найбільшої віддачі, то він має навчитися користуватися різними стилями і методами впливу на них, використовуючи ті, що відповідають конкретній ситуації. Необхідно враховувати також й індивідуальні реакції людей на один і той самий стиль управління, що зумовлено різним рівнем загальної культури, освіти, життєвим досвідом, типом особистості та деякими іншими факторами.

Керівник повинен уміти організувати роботу підлеглих: визначати мету, завдання, проблеми в діяльності колективу; орієнтувати й направляти роботу; налагодити систему збору, зберігання й обробки необхідної інформації; реалізувати заплановані плани; чітко доводити завдання до виконавців; мобілізувати і стимулювати роботу підлеглих; контролювати її.

Крім того, керівники повинні вміти працювати з людьми: вивчати, виявляти їх переваги й недоліки; регулювати відносини в колективі, створювати в ньому позитивний морально-психологічний клімат; уміти будувати відносини із представниками інших органів, державних і громадських організацій; вирішувати соціально-побутові питання колективу; здійснювати виховну й кадрову роботу з метою мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців [10, с. 12].

На думку Г. Туманова, "будь-яке керівництво так чи інакше містить у собі елементи виховання: не можна керувати, не виховуючи підлеглих. Умілих керівників завжди відрізняє педагогічна спрямованість їх роботи. При цьому зовсім не обов'язково, щоб вони щоразу відносно кожного підлеглого спеціально накресливали й здійснювали виховні впливи. Водночас бажано планувати основні виховні впливи і цілеспрямовано здійснювати їх у процесі управління персоналом" [11, с. 15].

Практична діяльність керівників має розбіжності з теорією управління. Водночас керівники органів та підрозділів намагаються у складних сучасних умовах вишуквати най-

більш раціональні шляхи оптимізації організації праці в структурних підрозділах, які вони очолюють. З погляду теорії управління, ці розбіжності доцільно усувати шляхом суворого дотримання принципів організації праці, методів раціонального використання робочого часу керівником, а також шляхом умілої організації процесів управління, грамотної побудови внутрішнього та зовнішнього середовища управлінської діяльності керівника.

Зупинимось і на тому питанні, що мотивація діяльності спеціальних категорій державних службовців має (або принаймні може мати) вплив на всі системи відносин у колективі – офіційні та неофіційні. Організація й управління системою неофіційних відносин здійснюється через лідерство, що безпосередньо залежить від мотивації, якою керується лідер. У психологічному змісті лідерство – це "відношення домінування та підлягання, впливу та слідування у системі міжособистих відносин у групі". У контексті управління лідерство розглядається як "...здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації". Поєднання статусу керівника зі становищем лідера дає керівнику можливість не тільки формально, за наказом, а і фактично очолювати колектив, враховувати і найбільш адекватно виражати його суспільно значущі цілі й інтереси мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців, створювати в ньому сприятливий соціально-психологічний клімат і моральну атмосферу, підтримувати конструктивні та творчі відносини. Підтверджує цю тезу думка відомих фахівців у галузі управління Г. Кунца та С. О'Доннела, які стверджують: "Якщо підлеглі керуються тільки правилами та потребами, встановленими керівництвом, то вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб утриматися на роботі. Для того, щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник має знайти у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство" [12, с. 126].

Як відомо, постійний дефіцит часу є специфічним для нормальної мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Те, що в інших видах праці притаманно так званім "надзвичайним ситуаціям", вважається загальноприйнятим у діяльності спеціальних категорій державних службовців. І при цьому необхідно, щоб їх дії відповідали вимогам закону в будь-якій обстановці. Для дисциплінованого, високomorального і професійно грамотного працівника – це звичайна повсякденна діяльність, що вимагає внутрішньої готовності до кваліфікованого виконання завдань, тому для нього поспішність, квапливість, непрофесіоналізм і несумлінність є неприйнятними.

ми. Звідси і виникає внутрішній конфлікт, зумовлений тим, що сумлінний працівник вимушений діяти за сталими правилами, які не відповідають його вихованню та внутрішньому переконанню, а це, у свою чергу, негативно впливає на мотивацію діяльності спеціальних категорій державних службовців [13, с. 111].

Посадові обов'язки керівника, його владні повноваження – це механізм, який забезпечує мотивацію діяльності спеціальних категорій державних службовців. Вони регулюють діяльність керівника, підкреслюють його статус та виконують деякі інші функції. Разом із тим вкрай потрібним є і вплив внутрішніх механізмів мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Серед яких, перш за все, треба відзначити: авторитет керівника, явище лідерства (мотивації), вміння працювати у команді тощо. Гармонійне поєднання цих механізмів свідчить про високий рівень управлінської культури керівника, і формування такого рівня є одним із пріоритетних напрямів роботи кадрових апаратів [14, с. 128].

Керівник, як суб'єкт правового виховання співробітників, має стати джерелом імпульсів до правослухняної поведінки, а не офіційних інструкцій і правових приписів. Він має викликати в людей внутрішнє бажання діяти за законом, і в службовому, і в особистому житті піклуватися про правовий аспект своїх дій, мотивуючи при цьому діяльність спеціальних категорій державних службовців. Л. Кудряшова виділяє таку важливу категорію, як “загальна здатність до управління”, під якою можна розуміти здатність до інтегрування, до об'єднання в єдине ціле всієї сукупності специфічних якостей (здібностей) особистості. Про загальну здатність можна судити за способом організації, за характером взаємозв'язку специфічних здібностей [15, с. 88].

Здатність сформувати талановиту команду – найважливіший критерій оцінювання керівника у сфері мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Як відзначає В. Озіра, “колегіальність керівництва, так званий управлінський ансамбль, – ось <...> вирішення проблеми. Генеральний керівник буде координувати діяльність усього управлінського ансамблю, а його заступники стануть єдиноначальниками у закріпленому за ними напрямі діяльності. Назвемо такий ансамбль управлінською бригадою. До неї можуть входити лінійні і штабні керівники, а також фахівці. Таку бригаду доцільно створювати для вирішення найбільш складних проблем. Створювати управлінську бригаду, котра діяла б ефективно, – справа складна і тонка, котра потребує багато часу й уваги. Однак ці зусилля окупляться” [16, с. 24].

Продуктивність праці того чи іншого підрозділу, ефективність мотивації діяльності

спеціальних категорій державних службовців, характер відносин між співробітниками, мікроклімат у колективі – усе це залежить від багатьох факторів, серед яких значне місце відводиться роботі керівника підрозділу. Керівник – це особа, яка наділена правом приймати рішення, виступає єдиноначальником у межах наданих йому повноважень. Діяльність сучасного керівника є надзвичайно багатоплановою. Його вплив на підлеглих передусім має на меті забезпечення належної службової поведінки, згідно з правилами цієї організації, з метою позитивної мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Як уже зазначалося, однією з ознак керованості певної системи є наявність керівного параметра. Поєднання і впорядкування елементів, забезпечення цілісності соціальної системи значною мірою досягається завдяки цілеспрямованій керівній діяльності суб'єкта управління у процесі мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців. Таким суб'єктом управління в органі виконавчої влади є його керівник. Від нього каналами прямого зв'язку до об'єктів управління надходять команди управління, а каналами зворотного зв'язку – дані про результати виконання цих команд [17, с. 171].

Функції контролю керівника в процесі виконання службових обов'язків підсилюються при об'єктивності й доброзичливості в оцінюванні мотивації діяльності підлеглих. Доброзичливість не є стилем потурання підлеглим. Вона не суперечить принципості, заснованій на вірі в справедливість закону. Вона не виключає й суворого дотримання законності. Законність – найважливіша ознака організаційно-правової й управлінської діяльності керівника. Зразкове виконання службового обов'язку, робота з повною віддачею, високий професіоналізм керівника мають сенс лише в тому випадку, якщо вони підкріплюються дотриманням законів.

За справедливим зауваженням А. Столяренко, “історія містить численні й переконливі свідчення того, що закон юридичний нічого не вартий, якщо він перебуває в руках соціально неповноцінних, аморальних людей. Навіть кращий закон може породжувати несправедливість, якщо він втілюється в життя людиною духовно бідною, відставалою від динамізму суспільства, яка живе у вузькому світі інструкцій і правових норм. Недоліки роботи правоохоронних органів багато в чому породжені не тільки недосконалістю її реалізації працівниками цих органів, недоліками їх психології й підготовки, а й міцно сформованими в періоди культів і застою адміністративно-командними методами” [18, с. 16].

У сучасних умовах недисциплінованість, неузгодженість, послаблення організаторської роботи, низький рівень управлінської культури переважної більшості керівників

від вищої до початкової ланки управління організаціями, відомствами, відсутність різноманітності стратегій поведінки та складових ресурсів менеджменту, зниження вимогливості, інші подібні явища можуть спричинити більш серйозні негативні наслідки, ніж раніше [19, с. 123].

Як уже відзначалося, вплив керівника на діяльність органу, підрозділу в цілому і на формування мотивації підлеглих безпосередньо ґрунтується не тільки на його офіційних повноваженнях, а й на особистому авторитетові, тобто має дві складові: формального керівника та неформального лідера. Найоптимальнішим є тип керівника з високим офіційним, професійним та особистим статусом. Кожен керівник – це особистість зі своїм характером, своїм баченням проблеми, досвідом і знаннями. Але це не виключає необхідності для кожного керівника відповідати певним загальним вимогам, які досить часто впливають на подальшу роль у формуванні мотивації діяльності підлеглих. Насамперед, це компетентність в охороні правопорядку та боротьбі зі злочинністю, глибоке розуміння особливостей поставлених завдань, вірність присязі, ідейна загартованість та патріотизм. Керувати – це примусити вірити в необхідність того, що належить зробити.

У Концепції адміністративної реформи в Україні однією з принципових засад функціонування виконавчої влади в демократичній, соціальній, правовій державі є “відповідальність органів виконавчої влади, їх посадових осіб за свої рішення, дії чи бездіяльність перед громадянами, права яких були порушені” [20]. У Концепції також зазначено, що реформування процедур управління (адміністративного менеджменту) мотивацією діяльності спеціальних категорій державних службовців має враховувати такі вимоги: на всіх структурних рівнях виконавчої влади обов’язково визначаються особи (посади), що приймають рішення і персонально відповідають за них з відповідним розподілом прав і відповідальності; особа, яка приймає рішення, повинна нести відповідальність за невирішені проблеми, за бездіяльність щодо запобігання виникненню збитків.

Досягнення подібного ефекту мотивації є одним із найважливіших завдань керівника і сприяє розвитку позитивної мотивації в діяльності підлеглих. До майстерності мотивації, яка і відіграє значну роль у формуванні мотивації діяльності підлеглих, крім правової, політичної, філософської та економічної підготовки керівника, мають пряму стосуюнок знання фізіології та психології, соціології та медицини, етики й педагогіки, ораторської майстерності. У таких керівників добре розвинуте вміння спілкуватись і позитивно впливати на колеґ і підлеглих, орієнтуватись в деталях розвитку ситуації, поєднувати у своїй діяльності слово і справу. Вони знають

чого хочуть, і роблять те, про що говорять, їм через це й більше довіряють.

У пункті 9 Концепції розвитку законодавства про державну службу наголошується на підвищенні відповідальності державних службовців за дотримання законодавства, кваліфіковане та своєчасне виконання посадових обов’язків, ефективне використання фінансових та інших ресурсів держави, удосконалення механізмів запобігання виникненню обставин, що зумовлюють прояви корупції та зловживання на державній службі, конфлікти матеріальних та інших особистих інтересів, впорядкування видів стягнень, які можуть застосовуватись до державних службовців, процедури проведення службового розслідування, причини їх дисциплінарних правопорушень, а також притягнення до відповідальності таких осіб, що безперечно є проявами мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців [20].

#### IV. Висновки

Отже, особливості формування позитивної мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців забезпечуються високим рівнем правової культури, дисципліни та законності, тому необхідно пам’ятати, що керівник та його підлегли у сфері своєї діяльності становлять єдиний структурний “живий” механізм, спрямований на виконання завдань і функцій, котрі стоять перед ним. Глобальність і гнучкість діяльності такої впорядкованої системи цілком і повністю залежить від якісних характеристик структурних елементів названого механізму, який ґрунтується на соціальних нормах, ефективному підборі та розстановці кадрів, морально-психологічному кліматі, інтенсивності інтелектуальної, фізичної діяльності й професіоналізмі, що безпосередньо залежить від мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців.

Найважливішим аспектом здійснення стратегічного курсу на рішуче покращення морально-психологічного стану мотивації діяльності спеціальних категорій державних службовців у цілому мають стати нові підходи до питань підбору, розстановки та навчання кадрів; їх практичному й теоретичному збагаченню максимально сприяють наполегливі зусилля керівників усіх рівнів – від міністра до начальника нижчої ланки – з удосконалення стилю й методів управлінської діяльності, зміцнення виконавчої дисципліни, що в подальшому має позитивно впливати на мотивацію діяльності спеціальних категорій державних службовців.

#### Список використаної літератури

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В.І. Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
2. Краткий психологический словарь / [ред.-сост. Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского]. –

- 2-е изд., расш., испр. и доп. – Ростов н/Д, 1998. – 430 с.
3. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи удосконалення / О.М. Бандурка. – Х. : Основа, 1996. – 392 с.
  4. Кунев Ю.Д. Управління в митній службі : підручник / Ю.Д. Кунев, А.В. Мазур, С.П. Шапошник ; [за заг. ред. Ю.Д. Кунєва]. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 408 с.
  5. Кондратьев Я.Ю. Роль керівника органу внутрішніх справ в удосконаленні правоохоронної діяльності / Я.Ю. Кондратьєв. – К. : НАВСУ, 2000. – 20 с.
  6. Ткач О.М. Керівник органу внутрішніх справ, проблеми і перспективи забезпечення його управлінської діяльності / О.М. Ткач // Вісник Національної академії державного управління. – 2005. – № 2. – С. 142–148.
  7. Лисюченко В.П. Управління органами внутрішніх справ : навч. посіб. / В.П. Лисюченко, П.В. Ольховик. – К. : Вид-во Паливода А.В., 2002. – 128 с.
  8. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / В.М. Плішкін ; [за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка]. – К. : НАВСУ, 1999. – 702 с.
  9. Гарбер Е.И. Методы диагностики профессиональных способностей / Е.И. Гарбер // Прикладные проблемы психологии личности : сборник. – Саратов, 1985. – № 3.
  10. Астапкин И.В. Кадровое обеспечение органов внутренних дел / И.В. Астапкин, А.В. Фатула. – М., 1994. – 21 с.
  11. Туманов Г.А. О психологии управления в системе органов внутренних дел / Г.А. Туманов. – М., 1970. – 40 с.
  12. Кунц Г. Управление. Системный и ситуативный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – 495 с.
  13. Доценко О.С. Головні причини управлінських конфліктів у правоохоронних органах, їх види та особливості / О.С. Доценко // Вісник Запорізького юридичного інституту. – 2007. – № 3. – 341 с.
  14. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та прикладні аспекти) : монографія / [за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О.М. Бандурки]. – Х. : Вид-во ун-ту внутр. справ, 1999. – 287 с.
  15. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. Психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. – Л. : Лениздат, 1986. – 160 с.
  16. Озира В.Ю. Управление экономикой и современный руководитель / В.Ю. Озира. – М. : Экономика, 1982. – 55 с.
  17. Ортинський В.Л. Управління в органах виконавчої влади : навч. посіб. / В.Л. Ортинський, З.Р. Кісіль, М.В. Ковалів. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 296 с.
  18. Столяренко А.М. Психологическая подготовка юриста в условиях перестройки образования и демократизации общества / А.М. Столяренко // Вопросы психологии. – 1989. – № 4. – С. 16–23.
  19. Петков В.П. Управління виховно-виправним процесом : монографія : у 2 ч. / В.П. Петков. – Запоріжжя : ЗЮІ МВС України, 1998. – 538 с.
  20. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

Стаття надійшла до редакції 05.02.2013.

### **Слабко С.Н. Особенности формирования позитивной мотивации в деятельности специальных категорий государственных служащих**

*В статье сосредоточено внимание на особенностях формирования позитивной мотивации в деятельности специальных категорий государственных служащих, а также определена роль руководителя в управлении любого структурного подразделения. Раскрывается сущность сочетания и благоустройства элементов, обеспечения целостности социальной системы, которая достигается благодаря целеустремленной руководящей деятельности субъекта управления, которым является руководитель.*

**Ключевые слова:** *руководитель, стиль управления руководителя, профессиональные качества, система общения в коллективе – официальная и неофициальная, лидер, лидерство, административный менеджмент, конфликтная ситуация.*

### **Slabko S. Features of forming of positive motivation in activity of the special classes of civil servants**

*The article focuses on a feature of the formation of positive motivation in the work of special government employees, as well as defines the role of a leader in the management of any business unit. The essence of a combination of elements and accomplishment, integrity, social system, which is achieved through purposeful leadership of the subject of management, which is the leader.*

**Key words:** *manager, management style manager, professional skills, a system of communication in the team – both public and private, leader, leadership, administrative management, conflict situation.*