

С. О. Чижевський, здобувач кафедри загальної та соціальної психології навчально-наукового інституту підготовки кадрів громадської безпеки та психологічної служби Національної академії внутрішніх справ

УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ ПІДРОЗДІЛУ ВНУТРІШНІХ ВІЙСЬК МВС УКРАЇНИ ЯК ЗАВДАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА

Проаналізовано сучасні світові тенденції управління та психологічні аспекти теорії управління, які дають змогу з'ясувати основні методологічні принципи і закономірності, концептуальні засади формування ефективного стилю управління у підрозділах внутрішніх військ МВС України, визначено напрями роботи офіцерам-психологам щодо проведення емпіричних досліджень.

Ключові слова: керівництво; управління; стилі керівництва; підрозділ внутрішніх військ МВС України; колектив підрозділу.

Протягом усієї історії людства питання управління людиною, групами людей, суспільством завжди були одними з найактуальніших. У зв'язку з переходом сучасного суспільства в інформаційну стадію свого розвитку значення соціального управління не слабшає, а все більше і більше зростає. Особливо цей процес відстежується у підрозділах внутрішніх військ МВС України, у період реформування – переходом на 100 % комплектацію військовослужбовцями військової служби за контрактом. Недооцінка цієї тенденції і заперечення потреби її практичного вивчення можуть призвести до того, що командири підрозділів не будуть здатні виконувати завдання зростаючої складності у сфері управління підрозділом внутрішніх військ МВС України, які укомплектовані військовослужбовцями військової служби за контрактом. Процеси управління зводитимуть до не дуже грамотного командування й адміністрування, що призводитиме до зростання плинності кадрів.

Під час підбиття підсумків службово-бойової діяльності внутрішніх військ МВС України за 2012 р., командувач внутрішніх військ МВС України в черговий раз акцентував увагу на переоцінці відповідними посадовими особами ставлення до своєї діяльності: “Основне завдання на найближчий час – змінити командирами стиль керівництва й особисте ставлення до особового складу,

сучасне військове правоохоронне формування не може існувати, керуючись застарілими стандартами”.

Діяльність командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України здійснюється в умовах, складовим і важливим аспектом яких об'єктивно виступає психологічна реальність. Командир не тільки в усьому має бути першим, йому необхідно добиватися розуміння підлеглими справедливості й гуманності його вимог, підвищення престижу норм права та особистої діяльності. Неможливо ефективно виконувати службово-бойові завдання, обмежуючись їх винятково правовою стороною, як неможливо свідомість, почуття та емоції, вчинки людей розділити між різними відомствами. Ігнорування психологічного аспекту, або його некомпетентне використання, знижують ефективність дій підрозділу, який виконує службові завдання з охорони громадського порядку і знаходиться у постійному контакті з ймовірними правопорушниками.

Будь-яка професійна діяльність висуває до людини певні вимоги та накладає своєрідний відбиток на її особистість і весь стиль життя. І для того, щоб визначити якими особистісними якостями, які зумовлюють ефективність професійної діяльності, має володіти командир підрозділу внутрішніх військ МВС України, необхідно піддати психологічному аналізу службово-бойову діяльність з охорони громадського порядку, зокрема, виявити її специфічні особливості, розкрити її структуру. Крім того, виявлення закономірностей професійної діяльності дасть змогу не лише більш досконало вивчити її, а й розробити систему організаційних заходів, які будуть спрямовані на вдосконалення стилю керівництва.

Психологічні особливості діяльності командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України, які укомплектовані військовослужбовцями військової служби за контрактом, нині детально досліджені в юридичній психології щодо управління підрозділами органів внутрішніх справ. Одночасно вивчення цієї проблеми відбувалось як у масштабах психологічного аналізу структури професійної діяльності офіцерів органів внутрішніх справ України, так і психологічної характеристики притаманного їй комплексу психологічних особливостей.

Актуальність теми зумовлена низкою науково-теоретичних і практичних чинників:

відсутністю концептуальних моделей, що відображають специфіку управління підрозділами, які укомплектовані військовослужбовцями за контрактом;

Психологія правоохоронної діяльності

відсутністю досліджень стилів управління командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України;

важливістю виявлення чинників, що впливають на формування у командирів підрозділів стилів керівництва військовими колективами;

наявним показником плинності кадрів у підрозділах внутрішніх військ МВС України, які укомплектовані військовослужбовцями військової служби за контрактом;

потребою командування підрозділів внутрішніх військ МВС України в обґрунтованих рекомендаціях психологів щодо психологічних особливостей удосконалення стилів керівництва правоохоронним підрозділом.

Об'єкт дослідження – є управлінська діяльність командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України. Предмет дослідження – психологічні особливості стилю керівництва командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України.

Мета – визначення психологічних особливостей удосконалення стилів керівництва підрозділами внутрішніх військ МВС України.

Джерельною базою є нормативно-правові й службові документи служби психологічного забезпечення органів та підрозділів внутрішніх справ України. Основною базою для проведення подальшого емпіричного дослідження є підрозділи внутрішніх військ МВС України, які укомплектовані військовослужбовцями військової служби за контрактом, зокрема посадові особи (управління ротної ланки).

Результати дослідження можуть бути використані при підготовці керівних документів, що регламентують професійно-психологічну підготовку офіцерів підрозділів внутрішніх військ МВС України, а також систему роботи офіцерів-психологів, зокрема наказ командувача внутрішніх військ МВС України “Про подальший розвиток служби психологічного забезпечення діяльності внутрішніх військ МВС України” від 28 січня 2006 р. № 39.

Підходи щодо визначення поняття керівництва колективом підрозділів внутрішніх військ МВС України. Управління зовнішньополітичною і воєнною сферами суспільного життя є винятковим повноваженням держави та відповідних її закладів і установ. Але це не означає, що управління цими сферами суспільного життя держава здійснює ізольовано і незалежно від громадянського суспільства. Будучи самостійною у прийнятті управлінських рішень у відкритому демократичному суспільстві, держава приймає їх не довільно, на свій власний розсуд, а

відповідно до делегованих їй суспільством повноважень. Ці повноваження в Україні визначені Конституцією та іншими нормативно-правовими документами, на основі яких і в межах яких здійснюється державне керівництво і державне управління відповідними сферами суспільного життя [1, с. 107].

Поняття “керівництво” охоплює надзвичайно широке коло процесів і явищ об’єктивної реальності. Воно має широке використання під час аналізу систем різної природи: механічних, фізичних, хімічних, біологічних, соціальних та ін. У зв’язку з цим, яку б систему не розглядали, у функціональному значенні поняття “керівництво” визначається трояко, як: функція збереження відповідної структури системи; функція підтримки встановленого режиму діяльності (функціонування) системи; реалізація явно або латентно заданої програми діяльності системи. Унаслідок зростання динаміки руху різних систем та їх взаємопроникнення, проблема керівництва взагалі, а соціально-психологічного зокрема, набуває все більшої актуальності [1, с. 5].

Нині перед командами підрозділів внутрішніх справ постають нові вимоги, які потребують сучасних підходів до керівництва.

Поняття “управління” в людському суспільстві вживається досить давно, навіть точно невідомо, з якого часу. Але і понині серед учених немає єдиних підходів до визначення основних категорій у теорії управління. Так, наприклад, великі суперечності існують щодо визначення понять, які характеризують форму організаційних стосунків, що здійснюють начальники. У соціально-психологічній літературі вживають такі поняття, як “управління”, “керівництво” “керування” останнім часом – “менеджмент”

Людину, яка справляє організуючий вплив на інших людей для досягнення визначеної мети, ототожнюють з поняттям “управляючий”, “управлінець”, “начальник”, “менеджер”, “керівник”, “командир”, а сукупність індивідуально-психологічних якостей, форм і методів, за допомогою яких він справляє вплив на підлеглих, – з поняттями “стиль управління”, “стиль керівництва”, “стиль керування”, “стиль менеджера” [2, с. 368].

У радянській науці управління розглядали як елемент, функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності. Соціальним управлінням називали вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Поняття “керівництво”

розглядалось як органічна єдність планування та оперативного управління, тобто ці категорії ототожнювались [3, с. 33–34].

У філософському енциклопедичному словнику 2002 р. управління визначено як філософська категорія, що означає процес справляння впливу на об'єкт управління для задоволення заданої сукупності розпоряджень [4, с. 325].

У словнику-довіднику “Управління економікою” поняття “управління” розглядається як система управлінських відносин, вплив і планомірне регулювання соціально-економічних процесів, сукупність пов'язаних між собою заходів із планового впливу на предмет управління [5, с. 304].

У російсько-українському й українсько-російському словнику, складеному Д. І. Ганичем та І. С. Олійником, поняття “управление” перекладається на українську мову як “управління”, стосовно технічних систем як “управління”, “керування”, а термін “управлять” як “управляти” і “керувати”, що фактично ототожнює ці поняття [6, с. 560].

В. Г. Афанасьєв у першому виданні книги “Научное управление обществом” ототожнював поняття “управління” і “керівництво”. Проте у другому виданні він визначив різницю між ними щодо змісту, форми та засобів впливу на об'єкт і констатував, що управління притаманно будь-якому суспільству, а керівництво – тільки класовому [7, с. 239].

А. Є. Луньов розглядав управління як конкретно історичний спосіб упорядкованого впливу на процес суспільної праці [8, с. 218].

О. О. Дейнеко зазначав, що ці категорії поділяються за рівнем застосування: керівництво охоплює верхні (стратегічні) рівні ієрархічної керуючої системи, а управління – нижні (тактичні) ланки (підприємство, організацію) [9, с. 298].

У соціально-психологічній літературі управління розглядається як багаторівневий процес, у якому справляються соціально-психологічні впливи на систему для приведення її до належного стану [10, с. 295].

Г. Ф. Бонч-Бруєвич та В. С. Валуйсков управління розуміли як процес вироблення і здійснення управлінських впливів, розрізняючи:

- 1) управління людьми та їх колективами;
- 2) керування технологічними процесами, процесами розвитку і зростання, збройної боротьби та ін.

Учені визначали управління як регулювання спільного життя і діяльності людей за допомогою впливу на їх власну свідомість і соціально-психологічні явища в колективі, а також на навколишні умови для успішного виконання поставлених завдань [11, с. 163].

Ф. Друкер розумів управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [12, с. 28].

Г. В. Атамчук визначав управління як цілепокладаючий, організуючий і регулюючий вплив на власну, суспільну, колективну й групову життєдіяльність, що здійснюється як безпосередньо, так й через спеціально створені структури [13, с. 63].

А. В. Філіппов зазначає те, що “керівництво” потрібно розглядати як різновид управлінської діяльності, а точніше її компонент, пов’язаний з організацією співробітництва людей у керованих системах. Отже, він вважає, що “управління”, “стиль управління” – поняття більш ширші, ніж, відповідно, поняття “керівництво” і “стиль керівництва”, що належать до перших як складові частини [14, с. 124].

Г. А. Дмитренко, як і більшість управлінців, розглядає управління як процес цілеспрямованого впливу на людину-працівника, що складається з послідовних, взаємозалежних функцій: планування, організації, мотивації, контролю і має на меті суттєве підвищення ефективності праці кожного робітника окремо і виробничого колективу взагалі [15, с. 148].

Найбільш повно, з точки зору психології, термінологію “управління” висвітлено у працях Л. Е. Орбан-Лембрик, яка розглядає: управління як функцію, спеціальний вид діяльності в організації;

управлінську діяльність як сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації;

функції управління як сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв’язки і стосунки людей у процесі життєдіяльності організації;

керівника як особу, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.

Певну важливу роботу у сфері дослідження управління людськими ресурсами в Україні вже проведено [16, с. 5–6].

Нині питання управління є предметом цілої низки наук, зокрема, кібернетики, інформатики, юриспруденції, соціології, психології та ін. Управління здійснюється за подібними принципами і законами у складних системах – біологічних, соціальних, технічних – і ґрунтується на отриманні, обробленні та передачі інформації.

ПСИХОЛОГІЯ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління підрозділами внутрішніх військ МВС України – це безперервний і цілеспрямований процес діяльності командирів, штабів, служб щодо підтримання бойової готовності військових підрозділів, військових нарядів, підготовки їх до дій щодо виконання службово-бойових завдань за призначенням у різних умовах [17, с. 11–12].

Управління діяльністю підрозділу здійснюється у формі керівництва і лідерства. Ці дві форми управління мають певну схожість. *Керівник* – це той, хто керує, веде, указує дорогу, тобто лідер. Водночас ці поняття різняться, оскільки керівник більшою мірою виражає свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистих відносин у групах. Якісно службово-бойовий процес підрозділу триває там, де ці дві форми управління поєднуються в одній особі.

Принципову схему управління й управління підрозділом можна уявити як систему взаємодії двох основних елементів (схема 1):

- суб'єкта управління (хто керує);
- об'єкта управління (ким керують)

Схема 1. Управління підрозділом внутрішніх військ Міністерства внутрішніх справ України

Командир підрозділу – це формальний лідер військового колективу, який є авторитетною особистістю, яка впливає на членів військового колективу, веде їх за собою до виконання поставлених службово-бойових завдань, бере на себе провідну роль керівника підрозділу і йому надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, які він приймає одноосібно і за які несе відповідальність, визначену законами держави [18, с. 228–230].

Єдиноначальність є одним із принципів будівництва і керівництва Збройними силами України та іншими військовими формуваннями (до їх чисельності входять і підрозділи внутрішніх військ МВС України) і полягає в:

наділенні командира (начальника) усією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладенні на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності військової частини, підрозділу і кожного військовослужбовця;

наданні командирові (начальникові) права одноособово приймати рішення, віддавати накази;
забезпеченні виконання зазначених рішень (наказів), відповідно до всебічного оцінювання обстановки та керуючись вимогами законів і статутів Збройних сил України.

Колектив правоохоронного підрозділу – це високоорганізована невелика контактна спільність військовослужбовців, яка досягла високого рівня розвитку (призначена для захисту Батьківщини) і характеризується згуртованістю, здоровим соціально-психологічним кліматом, розвинутою колективістською психологією і спроможністю протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім негативним впливам [18, с. 217].

Аналізуючи процес службово-бойової діяльності підрозділів внутрішніх справ, узагальнено, що серцевиною управлінської діяльності командирів є робота з персоналом (схема 2).

Схема 2. Управлінська діяльність у підрозділах внутрішніх військ
Міністерства внутрішніх справ України

Психологія правоохоронної діяльності

Сучасний командир підрозділу “контрактників” повинен не лише вміти працювати з персоналом, а й сам бути взірцем для підлеглих, справжнім лідером, наставником, референтною особистістю з глибокими знаннями, розумінням людей, привабливим іміджем і характерологічними особливостями.

Основними серед завдань та функцій служби психологічного забезпечення є:

проведення поглибленого психологічного вивчення кандидатів на керівні посади управлінь територіальних командувань, з'єднань, військових частин і підрозділів внутрішніх військ;

вивчення соціально-психологічного клімату у військових колективах та надання допомоги командирам у формуванні необхідного рівня його сприйнятливості, створення обстановки високої вимогливості і взаємодопомоги.

Аналіз основних підходів психологічної характеристики стилів керівництва. Стиль керівництва – це поєднання методів вироблення і реалізації управлінських рішень. Стиль виробляється під впливом природних якостей людини, досвіду практичної роботи, навчання, самовиховання. Деякі риси стилю управління неможливо відокремити від характеру, інші здобуваються під час службової діяльності.

Стиль лідерства (стиль керівництва) (від греч. *stylos* – літер, стрижень для листа і англ. *leader* – ведучий, керівник) – типова для лідера (керівника) система прийомів дії на відомих (підлеглих).

Теорія “особливостей” ґрунтується на умові, що всі успішні командири володіють винятковими особливостями, які і дають змогу їм добиватися успіхів.

Теорія “ситуації” розглядає управлінські здібності людини у зв'язку з умовами, що виникли. Нестандартна ситуація може примусити офіцера виявити якості лідера, які у звичайній ситуації приховані.

Керівництво може бути визначено як бажання офіцера домінувати в тій сфері, у якій він відчуває себе найбільш упевнено [19, с. 20–22].

Дистанційний командир (полк, бригада і вища ланка) уважає за ліпше не зближуватися з рядовими військовослужбовцями, прагне зберегти авторитет і висоту положення.

Контактний керівник (взводна і ротна ланка) будує тісні взаємостосунки і віддає перевагу емоційним контактам.

Цілеспрямований керівник віддає перевагу постановці цілей і діяльності.

Проблемно орієнтований керівник вибирає постановку проблем і надання свободи під час їх розв'язання.

Делегуючий керівник прагне передачі своїх повноважень підлеглим.

Стиль керівництва виявляється реальним способом управління. Можна вибрати такі схеми дій:

керівник самостійно приймає і оголошує рішення;

керівник дає варіанти рішення підлеглим співробітникам;

керівник дає ідеї і організовує обговорення, а потім вибирає варіанти рішення;

керівник визначає умови й доручає прийняти рішення військовослужбовцям;

керівник передає проблему військовослужбовцям.

Самий великий розподіл стилів керівництва передбачає два види: авторитарний і демократичний.

Ефективне управління (підрозділом внутрішніх військ МВС України) – це найбільш оптимальна, стала, безперервна, цілеспрямована свідомо діяльність об'єкта управління в межах наданих йому повноважень щодо об'єкта управління для організації найбільш ефективного і якісного виконання завдань за цільовим призначенням, оптимальної реалізації суспільно значущих цілей та особистих потреб підлеглих, яка зумовлена психологічними особливостями виконання ним функцій управління, максимально спрямованих на організацію ефективної спільної діяльності підлеглих і формування продуктивних взаємовідносин у зазначеному підрозділі, що ґрунтуються на відкритості і щирості, сильній ініціативі, ретельній роботі з інформацією, ефективній пропаганді поглядів, конструктивному підході до подолання конфліктів і дають змогу з найменшими зусиллями (затратами) досягти найвищих результатів службово-бойової діяльності підрозділу.

Аналіз літературних джерел показав, що особисті утворення, які визначають зміст готовності до службової і навчальної діяльності, доцільно об'єднати у дві основні групи. У такому разі погоджуємось з позицією В. А. Крутецького, який, розглядаючи психологічну готовність до діяльності взагалі, виділяє групу суб'єктивних чинників, ключовим серед яких є бажання вчитись, інтерес до цього виду діяльності та групу об'єктивних, до яких належать рівень розвитку загальних і сенсорних здібностей, сформованість знань і умінь тощо. Про ступінь розвитку певного чиннику (виду) готовності можна судити з допомогою відповідних критеріїв. Тому доцільно

Психологія правоохоронної діяльності

виділити дві основні групи критеріїв: об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні критерії дають змогу судити про ступінь відповідності особистості вимогам діяльності, а суб'єктивні – про ступінь відповідності діяльності вимогам особистості.

Таким чином, психологічна готовність командира підрозділу внутрішніх військ до управлінської діяльності – це довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних та об'єктивних компонентів і містить у собі мотиви, інтереси, здібності, темпераментні й характерологічні особливості, знання і уміння, які в комплексі забезпечують здатність людини до успішної управлінської діяльності.

Основними завданнями служби психологічного забезпечення підрозділів внутрішніх військ МВС України (визначені наказом МВС від 28 липня 2004 р. № 842) є:

надання допомоги керівникам управлінь територіальних командувань, з'єднань та військових частин з питань зміцнення дисципліни й законності в підпорядкованих підрозділах, створення ефективної системи забезпечення психологічної та психофізіологічної надійності особового складу;

проведення поглибленого психологічного вивчення кандидатів на керівні посади управлінь територіальних командувань, з'єднань, військових частин і підрозділів внутрішніх військ, професійна орієнтація та професійно-психологічний добір кандидатів на службу до внутрішніх військ;

упровадження тренінгових технологій, формування у військовослужбовців внутрішніх військ відповідних професійно важливих психологічних якостей, психологічної сталості, навичок безпечної поведінки, уміння розв'язувати свої психологічні проблеми та управляти конфліктними ситуаціями з урахуванням особливостей несення служби і категорій військовослужбовців;

вивчення соціально-психологічного клімату у військових колективах та надання допомоги командирам у формуванні необхідного рівня його сприйнятливості, створення обстановки високої вимогливості і взаємодопомоги.

Узагальнюючи вищевикладене, складено алгоритм роботи офіцера-психолога щодо вивчення стилю керівництва командирів підрозділів внутрішніх військ МВС України.

1. Підготовчий етап:

методична підготовка психолога за спеціальністю (друга середа кожного місяця – вимога Директиви № 14 командувача внутрішніх військ МВС України);

вивчення звітних документів, аналізів службової діяльності підрозділів (матеріалів підбиття підсумків, доповідних записок комплексних та цільових груп);

узагальнення незалежних характеристик на командирів підрозділів і вивчення документів особових справ, результати заносяться до картки психологічного супроводу військово-службовця (розділ I);

уточнення організаційних питань (час, місце, графік проведення анкетування, тестування, бесід та ін.);

доведення порядку роботи психолога з командирами та їх підлеглими;

підготовка стимульного матеріалу за відповідними методиками щодо вивчення стилю керівництва посадових осіб і соціально-психологічного клімату у військових колективах;

віддання розпоряджень щодо підготовки місць для проведення відповідних заходів;

проведення бесід з офіцерами підрозділів, під час яких психолог надає пояснення щодо мети та змісту проведення заходів, роз'яснює права офіцерам. Після надання офіцером згоди, затверджену його підписом, переходить до етапу проведення обстеження, у разі відмови офіцера щодо проведення обстеження, психолог повторно роз'яснює мету цього заходу (у разі повторної відмови доповідає старшому керівнику служби психологічного забезпечення).

II. Практичний етап проведення дослідження:

узагальнення результатів службово-бойової діяльності підрозділів (стан військової дисципліни, наявність позитивних і негативних оцінювань у службі, предметів бойової та спеціальної підготовки);

вивчення соціально-психологічного клімату у підрозділах;

визначення соціального статусу офіцера в колективі та притаманного йому стилю керівництва;

у разі необхідності, додаткове поглиблене психологічне діагностування офіцерів.

III. Заключний етап:

проведення бесід, консультацій з офіцерами підрозділів;

узагальнення результатів психологічного обстеження і підготовка відповідних рекомендацій командуванню частини;

облік результатів роботи.

Результати аналізу сучасних світових тенденцій управління та психологічних аспектів теорії управління дали змогу з'ясувати основні

Психологія правоохоронної діяльності

методологічні принципи і закономірності, концептуальні засади формування ефективного стилю управління у командира підрозділу внутрішніх військ МВС України, визначити напрями проведення емпіричного дослідження, уточнити основні поняття теорії управління стосовно його предмета. Здійснений аналіз інформаційних джерел свідчить про те, що найліпшим є той стиль керівництва, який підходить до конкретних обставин. Водночас у відповідності до вимог керівних документів, якими користуються командири підрозділів у повсякденній діяльності, їх стиль керівництва здебільшого визначається як авторитарний (директивний). Але оптимальний стиль керівництва слідує із багатьох чинників, основними з яких є характер виконуваних завдань, рівень розвитку групи, індивідуальні особливості керівника, особливості спілкування.

Здійснений теоретичний аналіз дав змогу розглянути ефективний стиль управління командира підрозділу як цілісну, сталу сукупність генетично закладених і розвинутих у процесі життєдіяльності індивідуально-психологічних особливостей командира, форм, прийомів і способів ефективного виконання ним функцій управління під час спільної діяльності військового підрозділу, які в максимальному ступені орієнтовані як на виконання поставлених завдань, так і на врахування інтересів і потреб підлеглих, які дають максимально позитивний результат у разі мінімальних зусиль і ґрунтуються на відкритості й широті, сильній ініціативі, ретельній роботі з інформацією, підході до подолання конфліктів із позиції конструктивності, раціональності спільної діяльності.

Список використаних джерел

1. Демчук П. О. Соціально-політичні проблеми державного і воєнного управління : навч. посіб. / Демчук П. О. – К. : НАО України, 2002. – С. 5, 107.
2. Бовики В. И. Новый менеджмент (управление предприятием на уровне высших стандартов : теория и практика эффективного управления) / Бовики В. И. – М. : Экономика, 1997. – 368 с.
3. Большая Советская энциклопедия. – [Изд. 3-е]. – М. : Знание, 1978. – Т. 30. – С. 33–34.
4. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА, 2002. – 325 с.
5. Управление экономикой : словарь-справочник. – М. : Экономика, 1986. – 304 с.

6. Ганич Д. І. Русско-украинский и украинско-русский словарь / Д. І. Ганич, І. С. Олійник – К. : Рад. школа, 1990. – 560 с.
7. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / Афанасьев В. Г. – М. : Наука, 1975. – 239 с.
8. Лунев А. Е. Теоретические проблемы государства управления / Лунев А. Е. – М. : Наука, 1974. – 218 с.
9. Дейнеко О. О. Соціальні процеси у трудових колективах / Дейнеко О. О. – К. : Наука, 2003. – 298 с.
10. Ольшанский В. Б. Социальная психология / Ольшанский В. Б. – М. : Просвещение, 1995. – 295 с.
11. Бонч-Бруевич Г. Ф. Теория управления. Терминология / Г. Ф. Бонч-Бруевич, В. С. Валуйсков. – М. : Наука, 1988. – Вып. 107. – 163 с.
12. Друкер П. Управление, нацеленное на результат : пер. с англ. / Друкер П. – М. : Технолог. школа бизнеса, 1994. – 200 с.
13. Воєдило А. М. Цільове управління – основа сучасного управління особовим складом Державної прикордонної служби / А. М. Воєдило // Зб. наук. пр. – № 31. – Ч. II. – Хмельницький : НАДПСУ, 2005. – С. 63–65.
14. Филиппов А. В. Работа с кадрами : психологический аспект / Филиппов А. В. – М. : Экономика, 1990. – 124 с.
15. Дмитренко Г. А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом / Дмитренко Г. А. – К. : Знання, 1999. – 148 с.
16. Ларс Акер. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України. Підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України / Акер Ларс. – К. : Гол. управління дер. служби України, 2005. – 5 с.
17. Барко В. І. Управління персоналом органів внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. / Барко В. І., Ірхін Ю. Б., Никифорчук Д. Й., Підюков П. П. – К. : Київський юрид. ін-тут, 2005. – С. 5–7, 12.
18. Ягупов В. В. Військова психологія : підруч. / Ягупов В. В. – К. : Тандем, 2004. – С. 228–230.
19. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України / Бандурка О. М. – Х., 1999. – С. 20–22, 37–39.