

УДК:159.9.07:159.9.075

**Олена САХНІК,**  
кандидат психологічних наук,  
Науково-дослідний інститут  
Державної прикордонної служби України,  
м. Хмельницький

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

*Стаття присвячена висвітленню проблем, пов'язаних з недосконалістю загальної культури управлінської діяльності сучасних пенітенціаристів, необхідністю внесення кардинальних змін у стиль їх взаємодії з підлеглими, що обумовлено процесами модернізації та реформування вітчизняної кримінально-виконавчої системи. За результатами вивчення проблеми автор доходить висновку, що важливим для ефективного здійснення керівництва в даній правоохоронній структурі є створення власного, гуманістично спрямованого стилю управлінської діяльності, який ґрунтується на правильному виборі тактики налагодження гармонійних партнерських стосунків з підлеглим персоналом.*

**Ключові слова:** *управлінська діяльність, керівник Державної пенітенціарної служби України.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Процеси реформування пенітенціарного відомства ставлять підвищені вимоги до якості функціонування колективів правоохоронців, що перебувають у сфері його управлінського впливу. Питання особистої дисциплінованості,

© Сахнік О.

відповідальності, організованості, зацікавленості у кінцевих результатах праці є пріоритетними у справі налагодження продуктивної професійної діяльності органів та установ виконання покарань. З огляду на специфіку функцій та завдань, покладених на Державну пенітенціарну службу України, характер обов'язків відомчого персоналу із забезпечення законності й правопорядку на ввіреному об'єкті висока ефективність та мобільність його роботи традиційно підтримується шляхом застосування жорстких адміністративних методів управління, що, у свою чергу, сприяє формуванню певного типу внутрішніх міжособистісних відносин. Виконання поставлених завдань досягається за рахунок суворого централізму, існування ієрархічної структури підпорядкування, переважно наказових та розпорядчих форм службового спілкування.

Разом з тим принципи демократизму, толерантності, справедливості, гуманізму, чуйного ставлення до потреб найуразливіших категорій засуджених та осіб, узятих під варту, що мають бути властивими для професійної діяльності сучасного пенітенціариста, є нежиттєвими в умовах процвітання авторитарного стилю керівництва відомчим персоналом. Працівник органів та установ виконання покарань під час щоденного виконання службових обов'язків не може успішно реалізовувати зазначені вище засади, перебуваючи під постійним пресом адміністративного тиску. Жорстке адміністрування, що залишається характерною рисою побудови службових стосунків з підлеглими для більшості управлінців кримінально-виконавчої системи, як правило, переноситься на поле взаємодії підпорядкованого особового складу зі спецконтингентом, віддаляючи досягнення поставлених реформуванням цілей. Чи здатна посадова особа, яка проходить шлях свого професійного становлення під впливом дії адміністративної моделі управління та сприймає її як зразок, бути терпимою, емпатійною, відкритою для сприйняття чужого болю? Черствість, категоричність, безкомпромісність, байдужість, що породжуються через наявність пріоритету директивного, наказового характеру взаємодії керівників та підлеглих, є тими рисами характеру, які зводять нанівець зусилля щодо виховання працівника пенітенціарного відомства нової формації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Проблема ефективного керівництва досить ґрунтовно розглядалась у роботах великого кола науковців, зокрема Р. Акоффа, Б. Басса, В. Врума, Дж. Грейсона, Н. Келлі, Е. Локка, Т. Мітчела, Р. Стогділа, П. Херсі, Ф. Фідлера, Б. Шаміра, А. Яго та інших. Слід окремо відмітити праці Г. І. Ашина, Ю. К. Васильєва, Т. Т. Джамгарова, О. Г. Ковальова, Л. С. Нерссеян, Б. Д. Паригіна, В. Д. Шадрикова, В. М. Шепеля та інших дослідників, які висвітлювали різні аспекти формального та неформального лідерства, їх роль у формуванні працездатного колективу.

Особливостям управлінської діяльності правоохоронців, зокрема в системі органів внутрішніх справ, присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, якими є В. Г. Андросюк, О. М. Бандурка, Л. Ф. Бурлачук, О. В. Землянська, Я. Ю. Кондратьєв, В. П. Казміренко, М. В. Костицький, С. Д. Максименко, В. С. Медведев, В. М. Сіньов, В. О. Соколов, В. М. Плішкін, О. В. Тімченко, Г. О. Юхновець, С. І. Яковенко та інші. Психологічним чинникам організації успішної командної роботи в органах внутрішніх справ приділяли значну увагу Д. О. Александров, В. І. Барко, Є. Г. Запорожцев, Ю. Б. Ірхін та низка інших дослідників.

Проблемам взаєморозуміння між керівником і підлеглими у процесі спільної діяльності присвячені дослідження Г. М. Андреевої, О. О. Бодальова, О. В. Карпова, Л. Б. Білонова. Стилі управління піддавались ґрунтовному вивченню А. Я. Анцуповим, Л. М. Балабановою, Є. П. Беклеміщевим, М. Д. Виноградським, А. Л. Журавльовим, А. І. Кітовим, Є. О. Клімовим, К. Левіним, Б. Ф. Ломовим, А. Маслоу, Р. С. Немовим, М. М. Обозовим, Г. В. Щокіним та іншими науковцями.

Проте, незважаючи на загальну розробленість теми щодо здійснення успішної управлінської діяльності в колективах працівників, що різняться за специфікою свого функціонування, залишається нагальним питання щодо вивчення особливостей її організації в органах та установах виконання покарань у сучасних умовах.

**Мета статті** полягає у висвітленні проблем, пов'язаних з необхідністю підвищення загальної культури управлінської діяльності сучас-

них керівників Державної пенітенціарної служби України, що обумовлено наявністю сьогоденних вимог модернізації та реформування кримінально-виконавчої системи, а також ключових психологічних аспектів здійснення такої роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Беручи до уваги теоретичні положення робіт Є. А. Климова, М. В. Савчина, І. Д. Пасічника, М. І. Томчука, можна стверджувати, що становлення особистості професійного управлінця Державної пенітенціарної служби України, з одного боку, має поєднувати у собі процеси цілеспрямованого її формування відповідно до загальних вимог професії типу “людина – людина”, а з іншого – процеси розкриття, самостворення особистого стилю управлінської діяльності, ефективних способів спілкування з іншими людьми, що мають бути оптимально зорієнтованими на забезпечення гармонійності взаємодії, особливо на рівні “керівник – підлеглий”, позитивного вирішення службових завдань, створення сприятливих умов для професійного становлення та самореалізації підпорядкованого персоналу.

Вдало обраний індивідуальний стиль професійної, зокрема керівної діяльності являє собою складне психологічне явище, що в ідеалі має всебічно сприяти оптимальній реалізації психологічного потенціалу особистості управлінця та представників очолюваного ним колективу, безперервному розвитку організації. Як правило, ефективний лідер уміло застосовує (поєднує) різноманітні методи керівництва, зважаючи на особливості ситуації, що склалась. Виняткове значення дана характеристика має для керівника правоохоронної структури, який зобов’язаний бути готовим до підтримання працездатності підлеглих в екстремальних умовах, оперативного подолання непередбачуваних обставин, здійснення жорсткого контролю за виконанням управлінських рішень і одночасно забезпечити наявність стабільного позитивного внутрішньокolleктивного клімату.

Так, авторитарний стиль (вольовий, директивний, одноосібний) є досить ефективним у нестабільних (надзвичайних) ситуаціях, його перевагою вважається оперативність здійснення адміністративного впливу на підлеглих з метою продуктивного вирішення поставлених перед ними

завдань протягом досить стислого часу, що не передбачає можливості виникнення дискусій, суперечок, прийняття компромісних рішень.

Демократичний стиль успішно застосовується досвідченими керівниками у стабільній, звичній для службових буднів обстановці, коли всі події відбуваються за заздалегідь визначеним планом, кожний працівник знає своє місце та свої обов'язки у ланцюжку щоденних справ.

Ліберальний стиль управлінської діяльності вкрай рідко спостерігається у правоохоронній практиці. Разом з тим він може виявитися досить вдалим за наявності у керівника бажання певним чином “заохотити” підлеглих, виявити особливо поважне, шанобливе ставлення до кращих, найбільш відповідальних працівників, тимчасово зменшивши з ними дистанцію у спілкуванні.

Незалежно від обраного в конкретній ситуації стилю управління персоналом, “малюнку” способів вирішення наявних проблем сучасний керівник Державної пенітенціарної служби України в реалізації управлінських функцій, перш за все, повинен орієнтуватися на гуманістичні позиції роботи з оточенням, мінімізацію випадків жорсткого командування та контролю, на побудову довірливих, гармонійних міжособистісних стосунків та ефективну спільну працю у підпорядкованому колективі. Гуманізація є неминучим та закономірним етапом подальшого розвитку правоохоронної системи суспільства, черговою стадією її прогресування [1, с. 53].

У розумному гармонійному поєднанні вищеназвані стилі управління персоналом є запорукою успішності професійної діяльності керівника. Відтак, надання суттєвої переваги одному з них свідчить про наявність значних проблем в очолюваному таким управлінцем колективі. Особливо небезпечним в умовах реформування кримінально-виконавчої системи є нахил у роботі з особовим складом у бік жорсткого авторитаризму. Розумний та компетентний керівник не буде постійно демонструвати власні амбіції та силу своєї влади підлеглим. Більшою мірою він виявляє турботу про вибір правильних шляхів досягнення організаційних цілей та вирішення функціональних завдань, підтримує та мотивує ініціативи підлеглих, надає їм реальну допомогу у подоланні труднощів. Привласнює даний атавістичний стиль спілку-

вання з підлеглими, як правило, та посадова особа, яка сама проходила своє професійне становлення в подібних умовах та не знається на прогресивних формах й методах управління персоналом. Вибір такого стилю управлінської діяльності може бути спровокованим і наявністю інших, не менш важливих чинників:

- недоліками у загальному розвитку особистості керівника;
- недостатнім рівнем його професійної, освітньої підготовки;
- обмеженим життєвим та службовим досвідом;
- низькою кваліфікацією, рівнем загальної та корпоративної культури підлеглих тощо [1, с. 150].

Але якими б не були причини вибору керівником авторитарного стилю управління як основного у професійній діяльності, усі вони не можуть служити виправданням породженню через невдале керівництво таких прикрих явищ, якими є систематична демотивація підлеглих, формування негативно забарвлених взаємовідносин між членами службового колективу, створення численних психологічних бар'єрів під час вирішення професійних завдань, втрата працівниками відчуття єдності особистих та колективних інтересів тощо.

Сучасна система управління Державної пенітенціарної служби України повинна бути як ніколи націленою на пробудження різноманітних здібностей працівників з метою їх максимального використання в процесі спільної професійної діяльності, на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, на створення умов для зародження та успішної реалізації якісних міжособистісних стосунків у підрозділах, оптимізацію взаємодії на рівні "керівник – підлеглий", що сприятиме всебічному розвитку особистості управлінця та підпорядкованого йому персоналу. Основні психологічні особливості управлінської діяльності сучасного керівника Державної пенітенціарної служби України пов'язані з наявністю широкого спектра функцій управління на різних рівнях його ієрархії, до яких належать: цілепокладання, планування, організація, координація, стимулювання, контроль, аналіз результатів професійної діяльності тощо, що вимагають пошуку ефективних шляхів активізації людських ресурсів і врахування соціально-психологічних особливостей персоналу. Це по-

ложення вимагає постійного удосконалення керівником пенітенціарної системи управлінських умінь та навичок, систематичного аналізу й об'єктивної оцінки власних недоліків, пошуку нових, більш раціональних форм управління.

У даному контексті важливим є ознайомлення керівників кримінально-виконавчої служби з прогресивними науковими підходами до вирішення управлінських проблем, що існують у високорозвинених демократичних країнах світу. Зокрема, привертає неабияку увагу концепція рефлексивного управління персоналом, розроблена англійськими науковцями. Автори цього дослідження пропонують вирішувати найскладніші технологічні завдання управління, наприклад, досягати формування відповідальності працівників організації та безпосередньо першої особи за результати професійної діяльності, завдяки "розкріпаченню" стосунків керівників і підлеглих, які перетворюються на стосунки спеціалістів-професіоналів. Розробники концепції глибоко переконані у тому, що управління у формі влади є примітивним підходом до його здійснення, та висловлюються відносно того, що управляти можна лише тим процесом, в якому сам береш активну участь та в ефективності якого є особисто зацікавленим. Найбільш ефективним управлінням англійські вчені вважають таке, яке не нав'язується, не формалізується та є природним, як дихання [2].

Значимими також є результати наукових досліджень японського психолога професора Д. Місумі, що гучно перекликаються з положеннями вищезазначеної концепції. Автор РМ-методу констатує, що лідерський стиль, орієнтований на досягнення організаційних цілей шляхом тиску і контролю, практично не працює. Розроблений ним метод розвитку лідерських якостей успішного менеджера передбачає роботу, перш за все, над формуванням активної "діяльнісної" позиції управлінця, його орієнтації на підтримку з боку підпорядкованого персоналу, задоволення індивідуальних та групових потреб членів організації, збереження її цілісного організму. Професор Д. Місумі підкреслює, що надані менеджеру офіційні права і влада не є гарантими ефективності його управління. Несанкціоноване лідерство, тобто здатність впливати на групу поза її формальною структурою, має для організації не менш важливе значення [3, с. 236].

Вихідні теоретичні та практичні положення, викладені у працях зарубіжних науковців, доцільно порівняти з результатами досліджень вітчизняних психологів, що працювали у галузі менеджменту [4–8]. Виявляється їх узгодженість, досягнута завдяки спробі втілити в управлінську діяльність основні принципи тектології та праксеології, які розглядають знання і практику у невідривній єдності, обумовленій змістовним характером професійної діяльності. Практикологічний підхід до організації управлінської діяльності має бути визнаним науковим підґрунтям гуманізації праці керівника пенітенціарного органу, формування особистості управлінця-професіонала, орієнтованого одночасно як на досягнення високих результатів у професійній діяльності, так і на створення умов для розвитку гармонійних міжособистісних стосунків у підпорядкованому колективі.

Особлива роль у здійсненні управлінської діяльності керівника Державної пенітенціарної служби України має відводитися вмінню правильно обирати способи та форми здійснення управлінського впливу, адекватні конкретній ситуації, що обумовлюється об'єктивними та суб'єктивними чинниками. Доцільно звернути увагу на те, що не існує “поганого”, “доброго” чи універсального способу управління, а ефективність діяльності керівника залежить від ступеня гнучкості у використанні позитивних сторін того чи іншого стилю (авторитарного, демократичного, ліберального) відповідно до певних обставин.

Слід окремо зазначити, що основною в сучасних умовах реформування органів та установ виконання покарань має бути функція щодо забезпечення психологічної захищеності підпорядкованого персоналу. Професіонал-управлінець повинен розуміти всю важливість сформованого стану психологічної готовності членів колективу до дій у психологічно складних та екстремальних умовах, свою роль у здійсненні профілактики негативних наслідків психотравмувальних впливів і професійної деформації, створенні позитивного морально-психологічного клімату та безконфліктних службово-особистісних взаємин у підрозділі. Чим послідовніше зміцнюються у колективі відносини товарищкості, традиції співробітництва, тим яскравіше виявляється атмосфера загальної співпраці та бажання належати саме



до цього професійного середовища, в якому особистість почуває себе психологічно захищеною, необхідною та корисною.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що важливим для ефективного керівника Державної пенітенціарної системи України є створення власного, гуманістично спрямованого стилю управлінської діяльності, який ґрунтується на правильному виборі тактики налагодження гармонійних партнерських стосунків з підпорядкованим персоналом. Такі професійно-управлінські якості сучасного керівника, як тактовність, толерантність, емпатійність, доброзичливість, людяність, є не менш вагомими для організації продуктивної роботи підпорядкованого йому колективу, ніж вимогливість, критичність, принциповість, непохитність тощо. Сформувані управлінські уміння у керівників органів, установ виконання покарань та слідчих ізоляторів, які би відповідали сучасному контексту організації професійної діяльності пенітенціаристів, можна за умов їх ознайомлення з прогресивними поглядами науковців та практиків на проблему забезпечення якісного управління підпорядкованим колективом з урахуванням специфіки його функціонування, орієнтацією на принципи тектології та праксеології, а також успішного впровадження зазначених поглядів на практиці.

**Перспективи подальших розвідок** вбачаються у визначенні напрямів професійно-психологічної підготовки працівників Державної пенітенціарної служби України до ефективної управлінської діяльності, критеріїв оцінки успішності виконання ними складних управлінських функцій.

### Список використаної літератури

1. Бесчастный В. Н. Работа с персоналом органов внутренних дел : [научно-практическое пособие] / В. Н. Бесчастный. – Донецк : ДЮИ МВД при ДонНУ, 2005. – 324 с.
2. Модели и методы управления персоналом : [российско-британское учебное пособие] / [под ред. Е. Б. Моргунова]. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001. – 464 с. – (Серия: Библиотека журнала “Управление персоналом”).

3. Проблемность в профессиональной деятельности : [теория и методы психологического анализа] / [ответст. наук. ред. Дикая Л. Г.]. – М. : Издательство “Институт психологии РАН”, 1999. – 358 с.

4. Бандурка О. М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи вдосконалення / Олександр Маркович Бандурка. – Харків : Основа, 1996. – 398 с.

5. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : [монографія] / Вадим Іванович Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.

6. Запорожцев Є. Г. Психологічні особливості діяльності керівника органів внутрішніх справ України : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : 19.00.06 “Юридична психологія” / Є. Г. Запорожцев. – К., 2000. – 20 с.

7. Шаповалов О. В. Психологічні чинники плинності керівних кадрів та психологічне забезпечення роботи з резервом кадрів на висунення : [аналітичний огляд] / Олександр Володимирович Шаповалов. – К. : Національна академія внутрішніх справ України, 2002. – 90 с.

8. Кобера А. В. Психологічні аспекти керівництва і лідерства / Аліна Вікторівна Кобера; за ред. С. Д. Максименка // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка; вип. 26; том 2 – К. : Главник, 2005. – С. 286–290.

*Рецензент – кандидат психологічних наук, доцент Лигун Н. В.*

*Стаття надійшла до редакції 12.05.2016*

**Сахник Е. В. Пути повышения эффективности управленческой деятельности современного руководителя Государственной пенитенциарной службы Украины**

Статья посвящена обзору проблем, связанных с несовершенством общей культуры управленческой деятельности современных пенитенциаристов, необходимостью внесения кардинальных изменений в стиль их взаимодействия с подчиненными, что обусловлено процессами модернизации и реформирования отечественной уголовно-исполнительной системы. По итогам изучения проблемы автор приходит к выводу, что важным для эффективного осуществления руководства в данной правоохранительной структуре является создание собствен-

ного, гуманістически направленного стіля управленческой діяльності, основанного на правильном выборе тактики налаживання гармонічних партнерських відносин з підчиненим персоналом.

**Ключевые слова:** управленческая діяльність, керівник Государственной пенітенціарної служби України.

**Sakhnik O. V. Ways to improve the management activity efficiency of modern leader of the State Penitentiary Service of Ukraine**

The article is dedicated to highlighting the issues associated with the shortcomings of the general culture of modern management penitentiary workers, urgent need to make fundamental changes in the style of their interaction with subordinates, which is stipulated by the processes of streamlining and reforming of the national penal system. Despite quite profound elaboration of the topic of successful management activity of the staff working in various environments, the issues related to the study of the characteristics of its organization in penal units and institutions in modern conditions remain urgent. In this regard, it is important to familiarize the leaders of the Penitentiary Service with progressive scientific approaches to solving management problems that still exist in the developed democratic countries. In particular, the author is suggesting the readers to pay attention to the concept of reflexive personnel management developed by British scientists, to the research findings of the Japanese psychologist, Professor D. Mitsumi that have much in common with its provisions, as well as the method of successful manager's leadership skills development introduced by him, which primarily includes the work on forming of active «pragmatist» manager position, its commitment to support of the subordinate staff, meeting individual and common needs of its members, maintaining its integrity. The author considers it appropriate to compare basic theoretical and practical provisions contained in the works of foreign scholars to the results of the researches conducted by local psychologists who have been working in the field of management. The consistency of these works, in the opinion of O.V. Sakhnik, has been achieved by attempting to implement the basic principles of tectology and praxeology into management activity. These principles consider the knowledge and practice as inseparable unity

stipulated by the meaningful nature of professional activity. According to the author, praxeological approach to organization of management activity should serve as acknowledged scientific basis for penitentiary unit leader`s labor humanization, professional manager`s personality formation focused both on achieving of good results in professional activities and on creation of conditions for well-balanced interpersonal relations in a subordinate group. Consistent strengthening of relations that include comradeship, teamwork and professional interaction create the atmosphere of close cooperation and willingness of every individual to belong to the particular professional environment in which they feel needed, valued and psychologically secured.

Having studied the problem, the author comes to the conclusion that creation of individual, humanistic style of management, based on the correct choice of techniques for establishing of harmonious partnership with subordinate staff is very important for effective leadership in penal units and institutions.

**Keywords:** *management activity, Head of the State Penitentiary Service of Ukraine.*