

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, заочного та дистанційного навчання

Кафедра практичної психології

**ПСИХОЛО-МЕНЕДЖЕРСЬКИЙ АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОЇ  
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ  
УКРАЇНИ**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти  
освітнього ступеня «бакалавр»

**Роксоляна ГАРДА**

4 курсу заочної форми навчання  
спеціальність 053 «Психологія»  
ОПП «Психологія»

**Науковий керівник**

кандидат психологічних наук, доцент

**Олександр КУЦІЙ**

**Рецензент:**

доктор психологічних наук, доцент

**Галина КАТОЛИК**

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«10» квітня 2022 р., протокол № 10

Завідувач кафедри практичної психології

кандидат психологічних наук

\_\_\_\_\_ **Галина ОДИНЦОВА**

Львів

2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ НЕЮ.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Аналіз психологічної складової діяльності поліції та її основних аспектів з управління.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Теоретичний аналіз джерел за основними особливостями психології управління в поліцейських організаціях.....</b>	<b>14</b>
<b>РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРИМЕНТ ЗА ПСИХОЛО-МЕНЕДЖЕРСЬКИМ АСПЕКТОМ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Методологія експерименту та характеристика його вибірки .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Емпіричне дослідження психологічного готовності менеджерів поліції до професійно-управлінської діяльності.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3. Обчислення емпіричних даних математичними методами та інтерпретація їх результатів.....</b>	<b>48</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>69</b>

**Актуальність.** Все більше відмічаємо те, що ХХІ вік особливо характеризується динамікою змін й реформ щодо соціально-професійної сфери в цілому в цивілізації, а одним з найбільш важливих чинників ефективного функціонування суспільства полягає в тому, щоб забезпечити достатній професійний рівень підготовки менеджерів. Особливо це стосується державного сектору, який не є схильним до гнучкості та є більш консервативним у порівнянні в іншими секторами групової діяльності. При цьому ця важлива сфера суспільства все ж має хоча б якось «встигати» реагувати на зміни в середовищі й не втратити здатності бути достатньо еквівалентною до вимог цивілізаційного прогресу. Так, сучасність за суспільно-економічними і політичними трансформаціями, намагання України інтегруватися та взаємодіяти з провідними демократичними державами вимагають від держави «Україна» ґрунтовних та ефективних реформ на всіх її рівнях управління. Особливо важливим є реформування правоохоронного сектору держави, де вкрай важливе місце посідає вирішення завдань з максимально можливим підвищенням ефективності професійно-управлінської складової даного напрямку діяльністю. Такі трансформації вимагають суттєво нових підходів до реалізації головних компонентів управлінської діяльності керівників всіх рівнів Національної поліції України. Це вимагає окрім врахування головних аспектів правоохоронного менеджменту ще й включення до плану реформування психологічного фактору діяльності підрозділів Національної поліції України як єдиного цілого, що може ефективно виконувати поставлені завдання лише в разі ефективної психологічної діяльності їх керівників.

Управління в системі професійної діяльності поліції є складним та багатограним, а його ефективність залежить від низки чинників. Так, суть й зміст управління системою виконання завдань діяльності підрозділів поліції супроводжується комплексним поєднанням зовнішніх і внутрішніх факторів у їх взаємодії, а також особливостями професійної діяльності з врахуванням оперативно-службової компоненти.

На даний час існує значна кількість науково-психологічних досліджень, які орієнтовані на практичні аспекти ефективного управління діяльністю організацій. Особливо вирізняється сектор бізнесу та промислового виробництва, з яких найбільш ефективними та прогресивними є діяльність з управління організаціями зі сфери програмування. Значно відмічається відставання та залишається багато актуальних питань, які стосуються підвищення ефективності менеджменту державними структурними органами України, а особливо Національної поліції, готовності її менеджерів до відповідальної ефективної діяльності, перспектив найбільш оптимального реформування та розвитку поліції як системи, що здатна до самовдосконалення.

Огляд опублікованих джерел засвідчив те, що питання професійно-управлінської діяльності привернула увагу дослідників, більшість з яких відноситься до психології діяльності в особливих умовах, а також керівників правоохоронних органів (В. Андросюк, В. Барко, Г. Воробйова, Л. Карамушка, В. Лефтеров, О. Тімченко, М. Томчук, В. Ягупов, В. Журавльов, О. Лазоренко, О. Матеюк, С. Мул, Є. Потапчук, О. Сафін, Т. Мацевко, В. Осьодло, О. Борисюк та ін.). Однак, практика свідчує те, що психологічна підготовка менеджерів до професійної діяльності, до підвищення рівня здатності за психологічним фактором виконувати відповідні завдання в цілому в державному секторі (в тому числі й в поліції) перебуває на засадах, що суттєво застаріли. Окрім цього, досягнення організаційної психології щодо практики з оптимізації діяльності організацій, що відносяться до Національної поліції в абсолютній більшості випадків практично відсутня або ж перебуває в зародково-демонстраційному стані. Це особливо негативно позначається ефективності діяльності структурних підрозділів Національної поліції України. Тому, доцільно та необхідно дослідити практичний психоло-менеджерський аспект ефективної професійної діяльності підрозділів Національної поліції України.

**Мета бакалаврської роботи** полягає в тому, щоб визначити психологічний аспект менеджменту як фактора ефективної діяльності підрозділів Національної поліції України.

**Завдання бакалаврської роботи** визначено у виконанні таких головних послідовних етапів:

1. Теоретично проаналізувати особливості професійного функціонування підрозділів Національної поліції України, психологічну складову управління ними як різновидом професійної діяльності в державній сфері.

2. Обґрунтувати методологію емпіричного дослідження психологічних аспектів менеджменту діяльністю підрозділів Національної поліції України.

3. Експериментально дослідити та математико-статистично з'ясувати психологічні аспекти ефективного управління підрозділами поліції.

**Об'єкт бакалаврської роботи:** психологічна складова виконання менеджерами поліції їх завдань з управління підпорядкованими підрозділами.

**Предмет бакалаврської роботи:** психологічні аспекти ефективного управління при виконанні підрозділами Національної поліції України завдань професійної діяльності.

**Гіпотеза бакалаврської роботи:** припускаємо, що психологічна готовність менеджерів в професійному середовищі поліції є достатньою для того, щоб забезпечувати за цією складовою ефективність діяльності підрозділів Національної поліції України.

**Теоретична основа:** основними теоретичними підставами реалізації даного дослідження є комплексне поєднання в єдине ціле низки опублікованих наукових джерел щодо державного управління, його особливостей в професійній діяльності підрозділів поліції, а також інших силових структур держави, персонал яких потенційно має діяти в особливих умовах. Особлива увага була сконцентрована на теоретико-психологічних

підставах функціонування ефективного менеджменту, що опубліковано в дослідженнях О.Борисюк, Л. Гуменюк, В. Журавльова, О. Колосовича, Т. Мацевка, О. Тімченка та інших.

**Наукова новизна** роботи міститься тому, що вдалося розширити, структурувати та сконцентрувати наукову інформацію з психологічних аспектів управління саме у сфері професійної діяльності поліції з врахуванням її ефективності за психологічним фактором.

**Практична значущість** позначається тим, що було окреслено ті психологічні складові управлінської діяльності в системі поліції, які є найбільш важливими психологічними явищами, що визначають ефективність діяльності підрозділів поліції. Зазначене може бути достаньо доцільним для того, щоб враховувати при плануванні, організації діяльності та контролю ефективності як запровадження інновацій, так й вже традиційних методів даного виду професійної діяльності.

**Методологія бакалаврської роботи:** в роботі використано такі теоретичні методи як аналіз, синтез, порівняльний аналіз та моделювання, емпіричні методики, а саме «Стильові особливості саморегуляції поведінки», авторами якої є В. Моросанова, Є. Коноз, відомий опитувальник «Якоря кар'єри» в авторстві Е. Шейна, опитувальник П. Безручка, який запропоновано для визначення здатності до рівня управління, «Аналіз подій Вашого життя» за авторством одного з відомих коучів МВІ О. Березіна, методики OSAI, яку розробили та апробували відомі в світі HRM К. Камерон та Р. Куїнн, анкети з визначення стану задоволення працею серед працівників, «Картка оцінки рівня психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників», яку розробив В. Журавльов.

**Структура бакалаврської роботи:** кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ І.

# НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ НЕЮ

## 1.1. Аналіз психологічної складової діяльності поліції та її основних аспектів з управління.

Найбільш важливою й головною в професійній діяльності поліції безапеляційно вважається саме правоохоронна, щодо якої тлумачення сформульовані в наступних формулюваннях:

- За К. Гуценко це є державною діяльністю, яка здійснюється з визначенням такої головної мети як охорона права. Це виконується спеціально уповноваженими органами через застосування юридичних заходів дії в особливо суворій відповідності до закону, а також з неухильним дотриманням встановленого законом певного й чіткого порядку [4; 22];

- За А. Сахаровим правоохоронною може вважатися діяльність спеціальних державних органів (прокуратури, органів внутрішніх справ та поліції, судів, пенітенціарних установ), що покликані безпосередньо боротися зі злочинністю [11];

- Аналіз інших джерел [6; 7; 11; 35] засвідчив те, що основним завданням правоохоронної діяльності є концентрація на охороні особистості, на охороні її прав та свобод. Також, ще в завданнях виділяється охорона соціуму чи певного суспільства, його матеріальних та духовних цінностей; останнім рівнем завдання є охорона держави, її конституційного ладу, суверенітету та цілісності. Таким чином, правоохоронці мають охороняти від якихось посягань особистість (при цьому кожному), суспільство як середовище для існування всіх особистостей та державу, що визначає головні норми існування особистостей та суспільства, організовує та реалізовує вироблені норми.

Специфічним різновидом в межах правоохоронної діяльності може вважатися ще й правозахисна, яка існує в процесуальних соціальних стосунках, що позначається тим, що має значну кількість підзадач для відповідних державних структур. Але, правове регулювання цієї професійної діяльності загалом відрізняється від юридичної праці, що накладає відбиток на кожну особу, оскільки діяльність поліції за умов підвищеного рівня складності та різноманіття все ж завжди має функціонувати в межах правового регулювання.

Л. Гуменюк виділила як загальні, так й спільні характерні риси в діяльності різних правоохоронних державних підрозділів:

- це є таким різновидом державної служби, порядок проходження якої визначається відповідними положеннями та нормативними документами про відповідну службу й на основі цього відбувається регулювання щодо виконання сформованих та нагальних функціональних обов'язків. Для правоохоронців встановлюються спеціальні (або й військові) звання й при цьому вони зобов'язані, за окремими винятками, носити спеціально встановлену форму одягу. Звісно, що в суспільстві форма одягу безапеляційно сприяє ідентифікації такої особи як такої, що має специфічні обов'язки та повноваження;

- вся без виключень чи послаблень професійна діяльність має будуватися на застосуванні принципів законності, гуманізму, шанування прав особистості та її гідності;

- правоохоронні заходи мають визначатися нормативно-правовою регламентацією щодо даного різновиду професійної діяльності;

- виконання поліцією її правоохоронних функцій з великою ймовірністю може зустрічати спротив й намагання протидіяти з боку не лише правопорушників та злочинців, а й осіб що ситуативно піддалися зовнішньому впливу з протидії порядку та скоєння відповідних дій;

- працівники правоохоронних державних підрозділів мають владні повноваження, що все ж залежить в реалізації від рівня вмінь з



адекватного, доцільного і законного застосування владних повноважень щодо примусу до певної поведінки;

- реалізація службових обов'язків може передбачати застосування специфічних засобів, в тому числі й психологічний вплив (дію) й зазначене може реалізовуватися через попередження, зауваження; застосування спеціальних засобів, фізичного впливу і в окремих випадках аж до вогнепальної зброї;

- значна кількість соціально-психологічних ситуацій діяльності працівників поліції може бути досить складною й це вимагає відповідних професійних якостей, а також достатньої психологічної готовності до таких випадків;

- часто необхідно дотримуватися конспірації та зберігати службову таємницю;

- досить ймовірною для окремих підрозділів є високий рівень екстремальності, що передвчає підвищену відповідальність, інформаційний, психологічний, психофізіологічний та інші стреси в формі дефіциту часу та інформації, небезпеки для здоров'я та життя, фізіологічними перевантаженнями та тривалими обмеженнями в реалізації потреб;

- ефективність всієї діяльності в підсумку в значній мірі перебуває в залежності від оцінки з боку населенням і набутим авторитетом [22].

Відповідно до Закону України "Про Національну поліцію" - центральний орган виконавчої влади, що служить суспільству через забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічного порядку та громадської безпеки. Її діяльність спрямовується та координується Кабінетом міністрів України через Міністра внутрішніх справ згідно із законом [29]. Таким чином, поліція не лише організовує, а й практично має реалізувати охорону громадського порядку та боротися зі злочинністю. Також, зазначений закон виділив основні завдання поліції, якими вважається надання поліцейських послуг

в сферах забезпечення публічної безпеки і порядку; охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства та держави; протидії злочинності; допомоги особам, які з особистих, економічних, соціальних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги [11; 22].

В продовженні дослідження Закону України «Про Національну поліцію» Д. Денисюк ще проаналізував постанову Кабінету Міністрів «Про затвердження Положення про Національну поліцію» й це дало йому змогу виокремити ще й такі функції: соціальна і сервісна й зазначене означає те, що поліція має вирішувати частину проблем суспільства; превентивна та профілактична як конкретну спрямованість в діяльності на запобігання правопорушень в законний спосіб; кримінально-процесуальну; оперативно-розшукову; дозвільну; охоронну; міжнародне співробітництво; інформаційне-комунікативне забезпечення; науково-методичну; кадрову та соціально-правового захисту [11, с. 115 – 117]. Доцільно зауважити те, що далеко не всі можуть претендувати на статус є домінуючих та вимагати щоденної реалізації Але, можемо зважити про те, що на мізерну частину суспільства покладається досить широке коло різносторонній задач, а соціальне оточення (суспільство) з великим очікуванням сподівається на хоча б задовільний рівень виконання хоча б основних. Й тому, беззаперечно можна казати про те, що спроможність Національної поліції виконувати зазначені вище функції та завдання особливо залежить саме від менеджерів всіх рівнів даної державної силової системи.

В продовженні аналізу питання зупинимося на думці Н. Мітюриної, яка зазначила те, що правовий статус поліції, а також форми й методи практичного виконання завдань з охорони правопорядку зумовлені, насамперед, функціональним призначенням:

- служби та підрозділи мають діяти для того, щоб попередити та припинити протиправні дії, розкрити злочини, розшукувати та затримувати правопорушників;

- значний процент з числа працівників має можливість для досягнення професійних завдань в своїх діях застосовувати спеціальні засоби фізичного впливу, а також зброю;

- службова дисципліна й основи порядку проходження служби встановлюються на зразок військово-професійної діяльності, оскільки працівники мають приймати присягу на вірність державі, віддану та бездоганну службу своєму народу [11, с. 183-184].

В опублікованих наукових працях таких дослідників як В. Бесчастний, В. Вдовюк, Є. Кузьмін, І. Волкова [4; 6; 7; 22] виділяються ще й наступні основні функції, але вже професійної діяльності керівників поліції як гностична, прогностична, проектувальна, конструктивна, комунікативна, оперативно-організаційна та організаційно-психологічна.

В продовження характеристики даної теми неможливо зупинитися на позиції О. Борисюк [11], яка аргументовано вважає діяльність поліції окремим різновидом інтелектуальної діяльності, яка передбачає підвищений рівень активності та відповідальності за проявлену активність. Також, суттєвою особливістю вважає те, що працівники поліції виконують свої обов'язки не за власною ініціативністю, а через необхідність, яка є вкрай нагальною й це не передбачає ігнорування певних ситуацій з захисту прав і законних інтересів громадян. При цьому, працівники можуть цілеспрямовано обмежувати права громадян в разі неможливості без цього виконувати конкретне завдання, але з поясненнями з цього приводу.

Таким чином, здійснені огляд та аналіз з питання основних особливостей за функціональним призначенням, а також нормативно-правовою базою щодо професійної діяльності Національної поліції України, що має достатньо ознак функціонально-системного явища вказує на такі аспекти виконання поліцейськими їх службових завдань:

- абсолютна більшість ситуацій пов'язана з домінуванням людського фактору (потреби, побажання, емоції та афекти, індивідуальні властивості та особливості поліцейських та соціального оточення слугує

домінантним фактором професійної діяльності, що обов'язково присутній й це вимагає його ідентифікації, а також управління ним). Така діяльність досить часто супроводжується потужними негативними емоціями, які необхідно вміти контролювати (аж до пригнічення) при ймовірній можливості отримання емоційної розрядки з відстрочкою на значний час [7; 11; 22; 29]. Окрім цього, діяльність поліцейських вимагає застосування ефективного, доцільного та адекватного впливу на певну частину соціального оточення, дотримання норм соціальної поведінки. Домінантною при цьому є сукупність просоціальних ціннісних орієнтацій, задоволення потреби у спілкуванні, достатньо сформоване вміння організувати ефективний вплив на громадян [11; 22];

- психологічною специфікою є те, що діяльність має багато екстремальних умов та факторів чинників (потенційні підвищені небезпека і динамічність можливих подій; дефіцит за часом та важливою інформацією; невизначеність щодо варіантів реагування; потреба в негайному отриманні різносторонньої інформації; важливість застосування нестандартного, творчого підходу в кожній окремій ситуації й при цьому з включенням до діяльності певного алгоритму; підвищена відповідальність за прийняті рішення);

- вся сукупність службових обов'язків передбачається та регулюється законами України й визначає права та обов'язки, що, у свою чергу, визначає ще й особливості відповідальності за їх порушення, перевищення чи хоча б часткове недотримання;

- професійні завдання й коротко вище охарактеризоване професійне середовище пред'являють різні вимоги, серед яких найбільш важливою є професійно важливі особистісні якості. Ними, насамперед, є розвинені пізнавальні якості, а саме професійне мислення, здатність напружено розумово діяти, кмітливість, інтуїтивність, достатня швидкість реакції, навички достатньої орієнтації в складних ситуаціях, морально-психологічна стійкість, емоційно-вольові, комунікативні якості та багато

іншого. Й це засвідчує те, що професійна діяльність поліцейських позначається на колі функціональних обов'язків, що позначається на психологічній готовності до професійної діяльності. Вкрай важливим при цьому є володіння вказаними якостями начальниками всіх управлінських рівнів поліції, адже саме вони виступають зразком для наслідування для підлеглих, ініціаторами та організаторами реалізації професійних ситуативних завдань, експертами з оцінки діяльності підлеглих, а також багато чого іншого [6; 11].

Н. Мітюріна щодо ефективності виконання професійних завдань зазначає те, що вона залежить від техніки реалізації (виконання) завдань професійної діяльності та психологічних особливостей особистості професіонала (мотиви, рівень підготовки, здібності, рівні домагань та досягнень). До зазначеного важливо додати те, що результати діяльності поліцейського суттєво є залежними саме від таких її якісних характеристик як нормативність, організованість, підготовленість, засвоєність та ефективність [6; 22].

Далі звернемося до дослідження О. Борисюк, яка щодо успішності професійної діяльності правоохоронців зазначила те, що це є залежним від якості підготовки офіцерів поліції, їх рівня управлінської компетентності, вмінь досить швидко й максимально адекватно орієнтуватися в мінливих умовах, бути здатним адаптуватися до ситуації, а також приймати найбільш оптимальні рішення, а особливо в складних професійних ситуаціях, бути витриманим і здатним володіти собою [11].

В професійному поліцейському середовищі прийнято вважати досить реальним те, що поліцейські набувають професійних важливих рис та стають відповідними до вимог у процесі службової підготовки. Така важлива компонента забезпечення готовності поліцейських до виконання службових завдань має здійснюватися у відповідності до вимог законодавства, основою якого є Положення з організації професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ України (затверджене

наказом МВС України від 26.01.2016 № 50) [65]. Основними завданнями професійної підготовки визначено наступне:

- підвищення знань, вмінь, навичок та професійних якостей для того, щоб забезпечити здатність виконувати завдання з охорони прав і свобод людей, протидіяти злочинності, підтримувати публічний (громадський) порядок та безпеку;

- вивчення нормативно-правових актів, що визначають й найбільш важливим є те, що регламентують професійну діяльність Національної поліції України. Це ще має значні проблеми в практичній реалізації;

- вдосконалення навичок з управління як поліцейськими, так й підрозділами поліції. Так, не можна розраховувати на надійну ефективність виконання завдання, оскільки її складно виміряти. При цьому, врахування відсутності досвіду управління чи його незначного рівня призводить до недоліків щодо прогностичної цілеспрямованої роботи. Й це спричиняє недостатність за ефективністю.

Отже, на завершення за даним блоком інформації можна вказати те, що діяльність органів поліції є важливою складовою повноцінного функціонування суспільства, що перебуває в залежності від рівня підготовки її менеджерів на всіх управлінських позиціях. Саме тому, з метою підвищення ефективності реформ в поліції, що буде сприяти прискоренню переходу до більш повноцінного (нормального) функціонування її як сформованої системи важливим є реформа системи менеджменту, що влючає підсистеми ефективного відбору, кар'єрного зростання та професійного розвитку керівників Національної поліції України.

## **1.2. Теоретичний аналіз джерел за основними особливостями психології управління в поліцейських організаціях.**

Сучасні вимоги та виклики причиняють серйозну постановку питання не лише щодо покращення гуманітарної роботи зі всіма кадрами, а також

вимагає серйозного оновлення всієї системи планування, організації контролю та вдосконалення зазначених компонентів в роботі з людьми, що є важливим інструментом для забезпечення розвитку всіх сфер соціального середовища та суспільства як підструктури цивілізації. Все більше виявляється розуміння важливості людей в чіткому, злагодженому та ефективному функціонуванні всіх ланок суспільства, а особливо щодо державної системи управління. При цьому, поліцейська система заслужено вважається одним з головних елементів держави. Тому, важливим є напрямок діяльності щодо синтезу науково-теоретичних та технологічних напрацювань окремо за діяльністю правоохоронних підрозділів та управлінь, а також й як важливого елемента функціонування держави. Саме тому у даному дослідженні доцільно сконцентруватися на системі державного управління через висвітлення психологічного, людського фактору.

Психологічна суть та природа управління полягає в необхідності керування людьми значно складніше, ніж управляти фізичними об'єктами, оскільки психологія людини є надзвичайно багатоманітною. Через це суб'єкт управління має достатньо чітко передбачати найбільш можливі реакції свого професійного оточення, своїх підлеглих, що й визначає власне подальшу поведінку, вміти безпомилково оцінювати оточення за поведінкою й вилючати в оцінках домінування емоційного ставлення. Але, суто раціональний менеджмент не може опиратися та користуватися лише загальною інформацією. Опора суто на раціональність фактично ігнорує значну кількість психологічних інших важливих складових функціонування людини. Тому, успішність управління ще є суттєво залежною від способів чи каналів отримання підлеглими професійно важливої інформації, її чіткості, повноти та доступності. Окрім цього, не меншим за важливістю є те, наскільки правильно та повноцінно працівники усвідомлюють вимоги й завдання, що потребують вирішення. Й не дивним є те, що особливим за значенням стали етичне та психологічне підґрунтя з управління, що вкрай важливим в XXI столітті. Психологія разом з етикою все більше та глибше

проникають та стають особливо актуальними в економіці та бізнесі. Так, ще у ХХ столітті відомий менеджер Л. Якокка визначив в якості ключового постулату з мистецтва управління як таке, що є умінням контактувати з людьми й це все і вся [8; 14; 23]. Інший менеджер Д. Уелч зацентрував увагу на такому сучасному та футуристичному аспекті діяльності менеджерів: необхідно вести людей до цілі й при цьому не командувати ними, а запалювати та надихати їх [11; 30].

Також, потреба та велика необхідність враховувати психологічні фактори в управлінні можуть бути позначені такими основними та базовими факторами:

1) це цілеспрямований процес прояву активності людей у відповідності до сформованих та нагальних потреб суспільства;

2) управлінська підсистема займається тим, щоб забезпечити спільну діяльність ієрархічно структурованих й цим пов'язаних менеджерів, що є залученими до соціальних процесів з врахуванням соціокультурних та етнопсихологічних підстав та особливостей;

3) управління відбувається через перетворення окремих актів діяльності індивідів в достатньо цілу та єдину систему діяльності у відповідності до сформованих правил і норм в даній організації, з врахуванням економічних, технологічних, правових, організаційних та й корпоративних характеристик, умов та потенційних можливостей.

Це засвідчує те, що працівники, а тим більше менеджери включаються в свою професійну цілеспрямовану діяльність більше соціально й через достатнє планування, організацію виконання запланованого й шляхом достатньої саморегуляції у відповідній діяльності. Основним механізмом реалізації зазначеного виступає саме управлінська діяльність, яка виявляється у процесах розробки програм запланованої та відрегульованої професійної діяльності, вибору самого оптимального варіанту дій, налагодження комунікацій та професійних зв'язків, усунення перешкод та зайвих відхилень при реалізації програм або ж їх корекції. При таких умовах



й може формуватися та закріплюватися результативний компонент управління, в якому передбачаються всі або хоча б головні дії як суб'єкта, так й об'єкта [9; 12; 40; 52].

Проведення аналізу джерел з психології управління [9; 11; 12; 37; 40; 43; 52] засвідчило якості психологічної специфіки управлінської діяльності такі найбільш характерні та визначальні ознаки:

1. Управлінською діяльністю є складна і багатоелементна система з багатьма рівнями, ефективність якої полягає в залежності від діяльності не лише менеджера, а всього апарату управління в системному поєднанні, так як це може реалізуватися в одночасний спосіб та в предметних відносинах (конкретні умови, виробничі процеси), взаємовідносинах між особистостями (характерні для організацій та колективів соціально-психологічні особливості, що керуються складними об'єктами та охоплюють низку відносно самостійних професійних процесів).

2. Орган управління має відповідати таким вимогам як своєчасне, безпечне та чітке виконання функцій підрозділу чи організації; економність апарату; планомірність, адекватний ритм та надійність робочих процесів; створення умов для ініціативності та застосування творчого підходу на всіх рівнях та етапах виконання завдання, адекватна відповідальність за виконання професійних обов'язків; доцільне та ефективне управління професійно-особистісним розвитком підпорядкованих людських ресурсів та власним розвитком; оптимізація взаємовідносин з врахуванням позаорганізаційного середовища; підвищення ефективності діяльності шляхом залученості достатньо здібних та обдарованих підлеглих працівників; формування та інтеграція інтересів працівників професійної групи в напрямку завдань і цілей як професійної групи, так й навколо перспективних планів організації.

3. Процес трансформації основних завдань професійної групи чи організації на внутрішню мету існування та інтеграції мети на зовнішні завдання для підлеглих є тим важливим компонентом за людським фактором,

що є засобом досягнення цілей та розв'язання професійних завдань на більш високому рівні. Тому, управлінська діяльність має бути спрямованою на підвищення ролі суб'єктивного фактора. Ефективність професійної діяльності зараз та в майбутньому все більше буде залежати й має бути спрямованою на професіоналізм менеджерів.

4. Система психологічних якостей за майстерністю управління все більше визначається інтелектуальними та соціально-психологічними якостями. Зазначене актуалізується на вивченні проблем виявлення залежностей особливостей професіоналізму та інших видів активності поза сферою професійної діяльності, а також з процесами самовиховання та самовдосконалення, розвитком комунікативних вмінь, здатністю оцінити власні процеси та результати діяльності, бути готовим визначати перспективи та можливі поліваріантні шляхи. Таким чином, зазначене свідчить про те, що психологічною компетентністю як ознакою та складовою професіоналізму має володіти сучасний управлінець.

5. Соціокультурні, морально-психологічні та етнопсихологічні особливості професійного середовища здатні формувати управлінську діяльність, при цьому зумовлюючи як тип, так й спрямованість особистості менеджера. Зміни в соціальному середовищі, в суспільстві є підставою для того, щоб ініціювати в організаціях хоча б періодичного моніторингу й врахування цього аспекту в процесах повсякденного управління. Й при цьому, дуже важливим є вчасне та ефективно реагування на зміни за морально-психологічним кліматом в професійних колективах організації, міжособистісних стосунках, мотиваційних аспектах і змістовно-процесуальних особливостях комунікації, укомплектованості посад достатньо здібними, з відповідною кваліфікацією та з врахуванням перспектив працівниками.

Отже, сучасність щодо системи управління все більш наполегливо й у значній мірі піддається психологізації через пошук шляхів надійним управлінням людським фактором в організації, потребою все більше

враховувати психологічні та соціально-психологічні якості, характеристики персоналу й це стає найбільш важливою складовою можливістю виходу на достаньо ефективний рівень менеджменту. Зазначене досттаньо чітко відслідковується в японській теорії та практиці управління, яка є орієнтованою на всіх працівників, що визнається як найвищою цінністю корпорації чи організації. В них фактично всі елементи системи управління спрямовані та найбільше зорієнтовані на те, щоб активізувати здібності та вміння персоналу на всіх рівнях, складових та етапах діяльності персоналу. Це здатне забезпечити не тільки максимальну залученість у виробничих процесах, а й створити базу для розвитку особистості, яка, у свою чергу, зазвичай, намагається зробити все для можливе процвітання корпорації чи організації. Так, з самого початку Японії вдалося інтегрувати західний досвід управління до свого менеджменту, а на сьогодні японський досвід поступово «експортується» до багатьох високорозвинених європейських країн, а також США, де здебільшого розробляються людиноцентровані моделі управління, центр яких наповнений знаннями та здібностями кожного працівника, стилем і культурою ділових взаємовідносин [9; 12; 40; 52].

Аналіз опублікованих джерел [3; 9; 14; 37; 42; 52] свідчить про те, що значна більшість гуманістично орієнтованих практиків та теоретиків вважають людиноцентричну концепцію професіоналізації управління такою, яка реалізує психологічний аспект управління через забезпечення дослідження наступних особливостей:

1. Які та яким чином за потребами, мотивами і цінносніми орієнтаціями управління мають відбуватися специфічні особливості, що найбільш істотно можуть вплинути на виконання професійних завдань, а також на форми прояву самосвідомості в процесах менеджерської діяльності?
2. Чи перебувають основні елементи структури особистості у достатній взаємодії або ж конфліктні з консервативно-традиційними для суспільства та його свідомості щодо норм взаємодії між особистостями?

3. Наскільки існує усвідомлення сучасним поколінням менеджерів та персоналом масштабів економічних, соціально-психологічних, моральних процесів, а також пов'язаних з цим відповідальності, психологічної готовності функціонувати в оновленій системі управління?

4. Наскільки є готовою сучасна система професійного навчання кадрів менеджменту до передачі професійних знань та вмінь в нових умовах функціонування соціуму?

5. Яким чином здійснюється вплив на професіоналізм менеджменту з боку соціокультурного та етнопсихологічного середовищ, а також те, яким чином дії учасників управління будуть найбільше сприяти успіху?

За Н. Бугайовою державному управлінцю як представнику соціометричної професії мають в якості основних бути притаманні такі психологічні якості як прагнення до повноцінного та якісного спілкування; вміння легко вступати в професійно-особистісні контакти; стійке та добре самопочуття; доброзичливість та достатня чуйність; витриманість; вміння управляти своїми емоціями та оточення, що є досить популярним для визначення готовності до управління поняттям «емоційний інтелект»; бути здатним до аналізу своєї власної поведінки та оточення; мати спроможність до розуміння взаємостосунків між людьми, організовувати їх професійну та позапрофесійну взаємодію; мати, підтримувати, а краще розвивати емпатійні та комунікативні здібності; бути достатньо акуратним, пунктуальним, зібраним; знати психологію людей [12].

Далі, на основі аналізу таких досліджень С.С. Ільїн зміг виділити важливі якості щодо здатності дійсно бути потужним менеджером, а саме високий рівень інтелекту, здатність аналітично, гнучко та пластично мислити [30]. Також, ним визначено сім якостей особистості, що можуть претендувати на статус найбільш важливих для спеціалістів з управління: здатність соціально взаємодіяти; бути орієнтованим на успіх; мати соціальну зрілість; достатній практичний інтелект; здатність виконувати складні

професійні завдання; мати навички з соціальної пристосованості; лідерські якості.

Разом з цим, низка інших теоретиків вважає [2; 3; 17; 34], що потрібно надавати більше уваги здібностям до інтеграції емоційних оцінок та інтуїтивних уявлень в процесах прийняття рішення; психологічній та емоційній стійкості; навичкам та вмінням встановлення ефективної професійної взаємодії; здатності безпосередньо виконувати професійні задачі в умовах професійної групи чи колективу; керуванню собою, розумінню особистісних цінностей та цілей, вмінням ефективного впливу на оточення, легкому та швидкому формуванню команди, винахідливості, креативності, прагненню як до професійного, так й до особистісного зростання. Разом з цим мають мати такі не менш важливі для менеджменту якості як високий рівень професійної компетентності, організаційних здібностей, інтелекту, емоційно-вольових рисами, авторитетності.

Узагальнення певних досліджень, які були опубліковані [12; 59; 60; 63; 64; 69] дало змогу вказати на те, що особистість менеджера, а особливо в державній сфері має мати наступні три основні блоки базових професійно важливих якостей:

- інтелектуальний (компетентність за професійно важливими знаннями, що посилюється здатністю до аналітичності в мисленні);
- особистісний (лідерство, стійкість до фрустрації, активність, ділова спрямованість);
- динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Все вище зазначене не буде повноцінним без врахування такого важливого фактору у діяльності менеджера як професійна мотивація. Це явище є безперервним процесом, яке відбувається під постійним впливом об'єктивних і суб'єктивних обставин. Мотиви трудової діяльності можуть позначатися дуже різноманітними аспектами життєдіяльності особистості, а все ж найбільш поширеними вважаються мотиви суспільного чи просоціального змісту; володіння матеріальними благами; задоволення

потреб щодо самоактуалізації, можливості самовираження, самореалізації, соціальному й професійному схваленні та визнанні, пошана від оточення [49; 52; 62].

В. Маліновському вдалось виділити такі групи мотивів до професійної діяльності у державній сфері:

1. Організаційні потреби (продуктивність роботи; розуміння та сприйняття політики організації; пристосування до різноманітних за інтенсивністю та напрямком змінами в процесах організації діяльності; дотримання етики професійних взаємовідносин у професійній групі, колективі чи організації).

2. Індивідуальні потреби (бажання використовувати власні здібності, знання і навички; потреба до здорового кар'єрного просування; можливість мати хоча б якісь компоненти за соціальною та фінансовою незалежностями; бути співучасним в управлінні професійними процесами та й до самореалізації) [11].

В загальному вигляді мотиваційні фактори професійної діяльності менеджерів, які функціонують в державних інтересах внаслідок аналізу та подальшого синтезування таких дослідників як Н. Бугайова [12], В. Осьодло [61; 62] та інших [66; 69] може бути розділено на дві групи:

1. Процесуальна і змістовна мотивація (професійна мотивація).
2. Мотивація до виконання функцій управління.

Виокремлено в публікаціях [9; 12; 21] й певні групи стимулів з активізації діяльності власне будь-яких державних службовців:

- зумовлені особливими характеристиками діяльності (організація роботи, персональна відповідальність за прийняття рішень);
- виникли внаслідок діяльності безпосереднього менеджера (визнання результатів, громадське визнання, підтримка);
- отримано з професійних розвитку і перспектив;
- індивідуальні оцінки результатів діяльності за цінностями (оплата; приємні стосунки з колегами; умови для роботи, відпочинку та

відпустки; користь для суспільства; можливість винесення ініціативи; досягнення результатів; можливість спілкування тощо).

Огляд окремих з останніх наукових публікацій [12; 21] дав змогу прийти до висновку про те, що мотивація працівників в професійно-державній сфері позиціонується з досить широкий спосіб та шляхом виділення різнітності за аспектами, що її визначають:

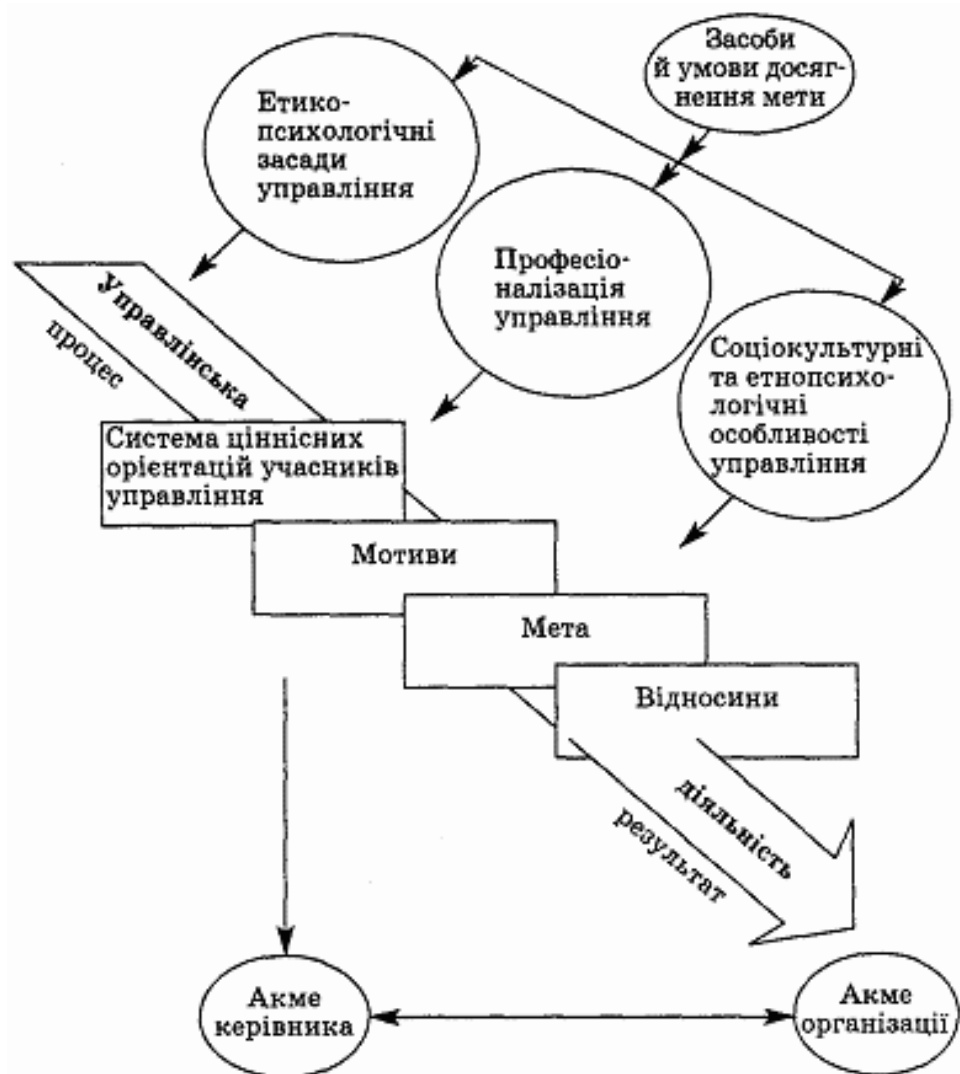
- через контекст формування іміджу;
- встановлення головних особливостей процесу адаптації до здатності відповідати певним вимогам конкретного виду професійної діяльності;
- професійний розвиток, розвиток психологічної культури;
- формування престижу професійної сфери та діяльності;
- основні аспекти формування та функціонування культури комунікації, управлінського спілкування, стилів професійної діяльності;
- виникнення професійних та міжособистісних конфліктів, а також шляхів вирішення, попередження, трансформування в конструктивний тип;
- культура праці, кар'єри, підготовки менеджерських кадрів, розвиток процесів управління.

Отже, з врахуванням запропонованих класифікацій, можна про систему управлінської мотивації в сфері держави вказати те, що вона має включає в себе такі основні аспекти:

- зовнішня управлінська мотивацію (основується на потребах займатися управлінням);
- мотивація за управлінськимо самовизначенням (достатньо добре освоєння головних факторів з управління та розвиток управлінсько-особистісних якостей);
- мотивація колективної (спільної) професійної діяльності;
- етична мотивація.

Далі зупинемося на більш детальному розгляді управління як системного утворення. Ця система здатна поєднувати в собі важливі та

складні для усвідомленого розуміння як явища з продуманого та ефективного управління такі структурні елементи: мета, управлінська діяльність, процес управління, учасники діяльності та процесу, професійні та позапрофесійні взаємостосунки, засоби та умови досягнення мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат (рис. 1) [12].



**Рис. 1.1. Психологічна структура управління**

Ефективність менеджменту значною мірою визначається й через те, наскільки чітко, повно, якісно та адекватно сформульовано цілі й перспективи організації чи професійної групи. Це й визначає особливості спрямованості розвитку організації, узгодженість дій та надійність всієї системи, що сприяє суттєвому підвищенню оптимізації за індивідуальним та колективним управлінням [22].



Проблема професіоналізму управління та його якості є особливо актуальною для України. Так, констатуюче експериментальне дослідження О. Куцого та Л. Яремко державного й бизнес середовищ дало змогу виявити типи менеджер українського суспільства, що добре знайомі з професійного досвіду, оскільки це описує переважну їх більшість з сучасних начальників [43; 44]. При цьому, лише два з десяти типів мають високу чи хоча б задовільну ефективність управління. Найбільш ефективним є «Ідеальний» психотип. Тому вказані дослідники й вважають, що саме такий психотип відображає найбільш високий практичний рівень психологічної готовності менеджера, а його основні компоненти вказують на головні цілі підготовки ефективного менеджера в умовах сучасного українського суспільства.

Такі вітчизняні теоретики як В. Андросюк, Я. Кондратьєв, І. Охріменко та інші [4; 6; 7; 9; 11; 16; 22; 70; 72] визначили певні психологічні особливості професійної діяльності офіцерів Національної поліції України як адміністративної її частини:

- жорстка правова регламентація та наявність владних повноважень (дана сфера професійної діяльності характеризується більш широкими можливостями впливу на підлеглих у порівнянні з цивільними. Зазанчене в різний спосіб може реалізуватися за психологічними особливостями щодо управління підлеглими й, навіть, аж до зловживання владою);

- підвищений рівень відповідальності щодо результатів та наслідків діяльності (професійні задачі можуть нести в потенціалі підвищений рівень небезпеки з різноманітними негативними можливими наслідками, в тому числі й для начальника, що прийняв рішення. Тому, часто менеджери в середовищі поліції намагаються приймати рішення за інструкціями, навіть за умови очевидності безглуздості такого рішення, що є одразу зрозумілим для всього оточення. І такі парадокси в управлінні можуть ставати «нормальними», оскільки у такий спосіб керівник має «твердий аргумент» для виправдання);

- зависокою є рівень соціальної й особистісної значущості можливих професійних помилок (оскільки діяльність є публічною – збільшується ймовірність того, що допущені помилки при виконанні завдань, прийняті рішення можуть стати одразу відомими широкому соціальному колу осіб поза професійним середовищем);

- з великою ймовірністю можлива протидія з боку порушників і злочинців (окремі громадяни є більш схильними протидіяти органам влади, а особливо поліції. Тому, за таких умов складним є прийняття єдино вірного рішення, а тим більше щодо його оптимального виконання підлеглими. Тому, рішення можуть містити ризики для життя та здоров'я підлеглих);

- екстремальність діяльності хоча б за підвищеною ймовірністю ризиків для життя й здоров'я;

- дефіцит часу та інформації для того, щоб проаналізувати обстановку і прийти до найбільш вірного рішення;

- суттєві психічні та фізичні навантаження, що збільшує ймовірність втоми, перевтоми та виснаження з подальшими негативними тенденціями з втрати працездатності;

- хоча й короткочасний, але підвищений за інтенсивністю вплив несприятливих чинників [4; 6; 11].

Доцільно зауважити на фактори, які спроможні спричинити негативний психологічний вплив на особистість поліцейського, що спостерігається останнім часом в середовищі поліцейських:

- правовий нігілізм та анонімність в провокативних діях з боку населення, поява нових видів злочинців, підвищення екстремальності через багатозадачність в сучасній службовій діяльності;

- організаційні недоліки щодо попередження надзвичайних подій;

- штучне й недоцільне «омолодження» професійного ядра через плінність кадрів з достатнім рівнем професійного досвіду;

- підвищений рівень завантаження, ненормованість за часом, проблеми з наявними можливостями для повноцінного відпочинку та відновлення;

- проблеми з досягненням достатнього рівня щодо соціального захисту;
- недоліки за відповідністю по заробітній платі до задовільних сучасних стандартів життя;
- зростання вимог до фізичних і психологічних якостей, що часто не є достатньо виваженими та обгрунтованими [6; 22].

Однією з останніх емпірично-дослідницьких робіт за психологічними особливостями управління в поліції є дисертація О. Борисюк [11], що змогла обгрунтувати модель управлінської компетентності менеджменту в поліції й це було експериментально перевірено по питанню можливостей розвитку кожного компоненту. Модель в даній роботі розглядається в якості інтеграції структуроутворюючих та функціонально-формулюючих компонентів, якими є:

мотиваційний блок (адекватні до цілей і завдань управлінської діяльності керівника поліції мотиви);

емоційно-вольовий блок (стійкість до негативного впливу факторів діяльності);

когнітивний блок (інформація про зміст управління, особливості та умови реалізації функцій з управління);

операційно-діяльнісний блок (досвід, що забезпечує або хоча б сприяє якісному виконанню управлінських функцій);

особистісний блок (ключові для професії індивідуально-особистісні якості);

рефлексивний блок (самоуправління та контроль за результатами власної діяльності та підлеглих).

Щодо функціонально-формулюючих компонентів компетентності керівника в сфері діяльності поліції О. Борисюк зазначає про такі:

цільово-мотиваційний елемент (спрямованість у професійній підготовці на усвідомлення її результатів);

змістовий компонент (структура та її систематизація щодо змісту діяльності у відповідності до функцій управління);

процесуальний компонент (інтеграція в єдине ціле результатів діяльності через набуття практичних навичок);

контролюючо-корекційний компонент (сформована компетентність внаслідок процесів підготовки);

результативним компонентом є співвідношення результатів професійної підготовки з такими об'єктивними вимогами, що висунуті професією до рівня достатньої підготовки).

Також, О. Борисюк такими, що достатньо здатні забезпечити успіх при виконанні професійного управління офіцера поліції вважає наступні якості та характеристики:

- організаторські (забезпечують сформовані в особистості тверда воля, цілеспрямованість в характері, рішучість в кризі, наполегливість в досягненнях, творчість щодо виконання конкретного завдання);

- здатність управляти;

- спроможність виявляти лідерські якості в комунікації з професійним та соціальним оточенням;

- комунікативність як вміння вступати в контакт, налагоджувати стосунки, розвиток за вербальним та невербальним спілкуванням;

- спроможність управляти собою через розвиток навичок самоврядування і рефлексії [11].

Досить схожі результати дослідження опублікував Т. Мацевко щодо структури управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю [50; 51]. А В. Журавльов [26; 27] дослідив специфіку управління підрозділами охорони держкордону й виявив багато спільного з управлінням системою поліцейської діяльності. Ще, він додав таку особливість, яка є властивою для діяльності начальника в поліції: офіцер має одночасно перебувати об'єктом й суб'єктом управління (як й підлеглий має виконувати рішення і накази свого начальника; як начальник своїх підлеглих постає в ролі керівника, організатора управлінського циклу. Як об'єкт управління, він має узагальнювати інформацію цим і забезпечувати процес управління. З

іншої сторони він є менеджером силового професійного колективу й має використовувати інформацію, яка доповідається підлеглими). На такій основі виробляються об'єктивні рішення [28].

Однак, не лише В. Журавльов запропонував реформувати всю соціально-психологічну систему функціонування підрозділів та частин, а саме організаційної або корпоративної культури. Так, О. Колосовичем [35; 36] досліджено та враховано організаційну культуру в якості фактора професійно-управлінської діяльності в силових відомствах. Він встановив те, що службова взаємодія між офіцером та неформальним лідером з числа підлеглих при виконанні завдань залежна від соціально-психологічних характеристик такого типу професійної групи. При цьому соціально-психологічними характеристиками професійної групи є організаційна культура. Отримано чіткі свідчення того, що це є базовим домінантним фактором функціонування взаємодії в підрозділі. Графічно це було зображено так як на рисунку 2.



**Рис. 1.2. Компоненти службової взаємодії офіцерів з неформальним лідером**

Далі, треба зосередитися на лідерстві, що теж є важливим компонентом функціонування професійного середовища поліції. Так, теорія менеджменту

же понад 40 років намагається посилено його дослідити й переконливо вважає його тим явищем, насамперед визначає придатність бути менеджером високого рівня. Так, Б. Аврентьев [1] та інші [2; 35; 47; 67] досліджили лідерські якості керівників в силових відомствах й це сприяло тому, щоб запропонувати таку структуру лідерства за його якостями: психологічний, інтелектуальний, професійний та соціальний. До кожного з них включено від 7 до 9 якостей.

### **Висновки до першого розділу.**

Реалізований теоретичний аналіз наукових публікацій з питання функціонального призначення, діяльності Національної поліції України, а також психологічних особливостей менеджменту як різновиду управління державною сферою і дав можливість сформулювати наступні теоретичні висновки:

1. Діяльність менеджерів у сфері управління державними організаціями та підрозділами може класифікуватися як професійна сфера суспільства, що в якості основних характеристик має складність та різноманітність щодо об'єктів управління, спрямованістю на надання послуг за відповідними розподіленими функціями від держави, яка є цілісною та впорядкованою. Психологічні особливості даного виду діяльності полягають в тому, що має досить потужно застосовуватися творчий підхід до виконання завдань; існує розширений спектр посадових обов'язків й кожен є специфічним, достатньо унікальним й часто непростим аж до особливо складного рівня; підвищеною є інтенсивність контактів та комунікації з різним підлеглим персоналом, а також іншими громадянами та негромадянами; має місце вимога підвищеної моральної відповідальності; напруженість щодо емоцій і психологічна проблема витримувати ненормованість робочих навантажень; недостатньо рухлива фізично й одночасно динамічна за процесами та паралельними завданнями робота;

потреба у постійному підвищенні основних професійних і особистісних якостей, а також підтримка другорядних якостей на необхідному рівні.

2. Домінуючим фактором здатності виконувати обов'язки менеджера в поліції як різновиду державної служби є психологічна готовність особистості. Це є результатом поєднання впливу факторів соціального стимулювання у поєднанні з внутрішньопсихічним зумовленим впливом потреб суб'єкта в конкретний вмотивований процес з орієнтацією на результат, до якого додалося позитивне емоційно-вольове ставлення до управлінської діяльності; сконцентрований показник професіоналізму; можливості людини в її досягненнях вершин професійної майстерності; реальні, цілеспрямовані та оптимальні вчинки з успішного функціонування та розвитку організації. Психологічні складові діяльності в державному управлінні це є заходами з пошуку та активізації кадрового резерву, оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, психологічний супровід цілей та завдань державної організації, з врахуванням потреб управління людськими ресурсами.

3. Більшість джерел щодо професійно-управлінської діяльності в поліції свідчить про те, що така сфера діяльності передбачає більш строге та безапеляційне підпорядкування, спеціальні знання та вміння, особливої відповідальності, яка є більш потужною та негайною у порівнянні з цивільною державною сферою діяльності, тісна та безпосередня участь в діяльності та управлінні підлеглими в більш ймовірних щодо небезпечності для життя та здоров'я умовах, постійно існує необхідність готовності до прийняття ризикових рішень, що є підставою розв'язання складних професійних завдань в напружених професійних ситуацій, активних дій в екстремальних умовах.

## РОЗДІЛ II.

### ЕКСПЕРИМЕНТ ЗА ПСИХОЛО-МЕНЕДЖЕРСЬКИМ АСПЕКТОМ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

#### 2.1. Методологія експерименту та характеристика його вибірки.

Внаслідок викладеного в першому розділі результатів проведеного теоретичного аналізу психологічними аспектами управлінської діяльності в поліції доцільно вважати наступне:

1. Психологічна готовність менеджера за ключовими щодо діяльності психологічними якостями.
2. Психологічна готовність до виконання завдань менеджменту як системою, що орієнтована на виконання обов'язків та завдань служби з боку підлеглих.
3. Психологічна готовність як здатність підпорядкованого підрозділу виконувати завдання в загальній діяльності організації.

Вважаємо, що для того, щоб реалізувати експеримент краще використати системний підхід, головними умовами якого є правильне єднання логіки, методів аналізу та синтезу, індукції і дедукції та врахування емпіричних даних за людським фактором в певній діяльності. Внаслідок застосування системного підходу можна отримати системні описи складних явищ об'єктивної реальності [18; 48; 75].

Окрім цього, важливо й потенційно корисно застосувати елементи діяльнісного підходу. Так, його застосування може сприяти тому, щоб визначати професійну здатність менеджерів до зростання в перспективі в межах професійних інтересів та відповідного самоусвідомлення [48].

Тому, теоретичною та методологічною основою дослідження слугує системна теорія досліджень в психології та психологічна теорія діяльності у



поєднанні з принципами діяльності, свідомості, розвитку та єдності, діяльнісної та соціальної обумовленості [48].

В емпіричному дослідженні психологічної готовності менеджерів поліції за першим блоком обрано методики, що коротко описано та охарактеризовано далі:

- «Стильові особливості саморегуляції поведінки (ССП-98)», в авторстві В. Моросанова, Є. Коноз [11]. Застосовується для того, щоб вивчити особливості вияву свідомої саморегуляції довільної активності у досліджуваних. Це утворюється та пояснюється такими шкалами: основні регуляторні процеси (планування, моделювання, програмування, оцінювання результатів) та регуляторно-особистісні або інструментальні властивості (гнучкість і самостійність) (додаток А). Опитувальник може дати узагальнений показник за шкалою «Загального рівня саморегуляції». Це вказує на загальний рівень системи саморегуляції активності. Тому, саморегуляція вважається утворенням, що слугує основою здатності ефективно виконувати професійні завдання;

- анкета на визначення рівня задоволеності персоналу. Анкета містить питання на дослідження за такими факторами як рівень доходу, соціальний пакет, безпека, умови праці, взаємостосунки з начальниками, зміст праці, атмосфера в професійній групі та командний дух, можливість професійного, кар'єрного зростання, імідж організації. Вважаємо, що анкета може слугувати достатньо корисним та валідним інструментом для отримання емпіричних щодо мотивації, її структури в особистості менеджера з проекцією на професійну сферу [43].

- «Якоря кар'єри» Е. Шейна [43; 73] має 41 питання, які стосуються різних аспектів кар'єри та професійного життя. Змістове наповнення 9 шкал, що й є типами якорів кар'єри як комплексного поєднання мотивів у досить стійкий мотиваційний конструкт в межах особистості начальника з системи поліції:

1. Професійна компетентність. Характерно для тих, що орієнтовані на

розвиток себе, своїх здібностей і навичок в галузях безпосереднього зв'язку з їх фахом. Найбільш важливими критеріями кар'єри для таких осіб є постійне вдосконалення досвіду і знань, визнання їх професіоналізму. Так як зазвичай вони є талановитими – люблять, щоб до них відповідно ставилися.

2. Менеджмент. Так особи розглядають свій вузький фах як пастку і вважають, що важливо володіти декількома функціональними галузями. Найголовнішим для них є можливість управління будь ким чи чимось: людьми, проектами, бізнес-процесами й це не викликає принципового значення щодо відмінностей. Центральним поняттям їх розвитку є влада, усвідомлення можливості прийняття рішень. Вони більшою мірою орієнтовані на побудову кар'єри в найманому менеджменті, але якщо будуть надані повноваження.

3. Автономія (незалежність). Люблять виконувати завдання, а перед тим ще люблять самим їх обирати, своїм способом, темпом і за своїми стандартами. Така людина швидше обере низьку за статусом роботу, ніж відмовиться від автономії та незалежності. Кар'єра для таких способом реалізації свободи. Будь-які межі чи підпорядкування відштовхнуть навіть від дуже зовні привабливої позиції. Це, потенційні дауншифтери.

4. Стабільність роботи. Такі особи ототожнюють свою працю з кар'єрою, оскільки потреба в безпеці та стабільності значно обмежує вибір варіантів побудови кар'єри. Такі люди, зазвичай, мають невисокий рівень домагань.

5. Стабільність місця проживання. Переїзд неприйнятний, а часті відрядження для є негативним фактором при розгляді пропозиції про роботу.

6. Служіння. Такі особистості орієнтуються на цінності, ніж на здібності в діяльності. Особливо прагнуть приносити користь людям, суспільству, екології, тваринам, цивілізації, майбутньому.

7. Виклик. Для таких успіхом є подолання перешкод, рішення особливо складних проблем або хоча б виграш. Для одного типу за цим якорем викликом є більш важка робота, для інших більша конкуренція і

міжособистісні стосунки. Вони насамперед орієнтовані на складні задачі, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Кар'єра для них є постійним викликом їх професіоналізму й через це вони завжди готові його прийняти.

8. Інтеграція стилів життя. Насамперед бажають, щоб професійні відносини враховували повагу до їх особистих, сімейних аспектів, а також щодо інших позапрофесійних вподобань. Для них важливо, щоб все було урівноваженим та в значній мірі збалансованим. Жертвувати чимось одним заради іншого їм не властиво.

9. Підприємництво. Мають вподобання щодо створення нових проектів різного обсягу, змісту та спрямованості, які ототожнюються з витраченими зусиллями. Вершиною кар'єри в їхньому розумінні є створення та розвиток власного бізнесу. Для такого психотипу за кар'єрним якорем важливими є два моменти: ідеї, бажано власні та їх реалізація (додаток Б);

- опитувальник П. Безручка (додаток В). У публікаціях з організаційної психології зазначається [43], що цей тест дає можливість встановлювати світосприйняття працівника з такої позиції: чи «дозрів», а якщо так, то наскільки, працівник для того, щоб бути менеджером певного рівня. Також, тест в потенціалі має можливість оцінки таких конструктів особистості: Як розуміє результат? До яких результатів прагне? Як розуміє поліпшення, вдосконалення роботи? Хто значимий серед інших людей? Як розуміє командну роботу? Як розуміє ризику?

- опитувальник «Аналіз подій Вашого життя», який розроблено у О. Березінім [43]. Складається з важливих для кожної людини складових її життєдіяльності: робота, фінанси, здоров'я, сім'я, мораль, суспільство (додаток Д). За опитувальником можна виділити за перешкоди та нереалізовані можливості.

Для отримання емпіричних даних за другим конструктом застосовано експертне опитування. Експертами стали безпосередні начальники учасників дослідження, яких було досліджено за першим та третім конструктами

даного дослідження. В основі опитування лягла методика В. Журавльова, який у «Картці оцінки рівня психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону» [26; 27] встановив ознаки професійного рівня готовності до управління. Експерти в анкеті виставляли оцінки за 5-ти бальною шкалою за такими критеріями: усвідомлення ролі начальника; професійний інтерес до управлінської діяльності; базові знання з психологічних основ управління; знання теорії управління підрозділами поліції; знання методів управління; швидкість та гнучкість мислення; розуміння взаємодії підрозділів; системне бачення управління, зв'язків між його компонентами; творчість вирішення завдань управління у спільній діяльності; рівновага та рішучість при вирішенні завдань; індивідуальна психологічна готовність; вчасна ініціативність; здатність до розумного ризику; управління конфліктними ситуаціями; навички колективної діяльності; організація оперативно-службовою та повсякденною діяльністю; створення умов для професійного росту персоналу; робота в команді.

В третьому конструкті психологічної готовності для дослідження соціально-психологічних особливостей та ключових характеристик поліцейських підрозділів застосовано методику діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) [32; 35; 43]. Важливим щодо розуміння корпоративної культури є її носії, якими персонал організації. Методика здатна досліджувати професійне середовище за психологічними критеріями за певними основними показниками, якими в методиці є «гнучкість / індивідуальність» – «стабільність / контроль», «орієнтація на зовнішнє / внутрішнє середовище». Автори виділили такі типи організаційної (корпоративної) культур: ієрархічна (організація зосереджена на внутрішніх проблемах, стабільності, керованості, контролі. Діяльність є чітко структурованою і формалізованою. Цілісність підтримується через формальні правилами), адхократична або партисипативна («з нагоди», тимчасова цільова команда, що створена для

виконання певного завдання. Рисами лідерів є вміння передбачати, новаторство, орієнтація на ризик. Працівники теж схильні до ініціативи і ризику), сімейна або кланова (організація існує як велика родина з довічним наймом, слабкою ієрархічною структурою, неформальним підходом до роботи та акцентом на управлінських командах), ринкова (орієнтація на результати, лідери є жорсткими начальниками всередині організації і жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Стилем діяльності жорстка конкуренція всередині й зовні).

У якості базису в ОСАІ використовується шість узагальнень:

- домінантні характеристики організації або визначення того, на що організація схожа в цілому;
- стиль лідерства, який пронизує всю організацію;
- управління працівниками, або стиль, який характеризує ставлення до працівників і визначає, що представляють умови праці;
- єднальна сутність організації, або механізми, які дозволяють організації триматися разом;
- стратегічні акценти, що визначають, які сфери особливої уваги надають рух стратегії організації;
- критерії успіху, які показують, як визначається перемога і що саме винагороджується і вшановується [4; 32; 71].

Далі коротко про вибірку експериментального етапу даного дослідження. Так, відповідно до теоретичних постулатів до формування вибірки експерименту має застосовуватися низка обов'язкових вимог, які визначаються конкретно метою й завданнями психологічного дослідження. Загальний обсяг вибірки може бути від 2 респондентів до безкінечності. В статистиці прийнято розрізняти малу ( $n < 30$ ), середню  $30 < n < 100$  і велику за кількістю вибірку ( $n > 100$ ). При цьому, зі збільшенням обсягів вибірки, формується можливість отримати більш надійні та валідні дані, що суттєво може вплинути на результативність всього дослідження. Також, вибірка

дослідження суттєво за оптимальною кількістю може залежати від ступеня однорідності та вузькості осіб, що цілеспрямовано вивчається в якості об'єкту. При достатній однорідності вибірки її обсяг може бути невеликим (12–20 чоловік). Крім того, обсяг вибірки залежить від статистичних методів, які передбачається використовувати для обробки емпірично-статистичної інформації [48; 55]. Також, важливою вважається вимога щодо однорідності вибірки. Підставами для формування однорідної вибірки можуть бути різні характеристики (вік, стать, освіта, національність, професія, тощо). Склад вибірки повинен бути максимально ідентичним до генеральної сукупності. Це є підставою для репрезентативності, що дозволяє поширити отримані за нею результати та висновки на генеральну сукупність [48; 55].

В емпіричній стадії дослідження прийняло участь 37 представників менеджменту з поліції, що проходять службу у підрозділах патрульної служби Національної поліції України м. Львова. Зі вказаної вибірки 7 начальників виконали завдання експертів. В цілому за цей склад вибірки можна зазначити її такі характеристики:

- всі мають стаж на посаді до 5 років, вищу освіту;
- 3 менеджера середньої й 4 вищої ланки управління організацією;
- 2 жінки та 5 – чоловічої статі;
- За віком до 30 років – 2, від 30 до 35 років – 4, понад 35 років – 1 керівник.

Основна вибірка дослідження (30 осіб) характеризується таким чином:

- всі мають стаж служби на посаді до 5 років, з вищою освітою;
- 26 є менеджерами низової ланки управління, а 4 перебуває на посаді з середньої ланки керівництва;
- За статтю: 12 жінок та 18 чоловіків;
- За віком до 30 років – 22 менеджера, від 30 до 35 років – 4, понад 35 років – 4 менеджерів.

## 2.2. Емпіричне дослідження психологічної готовності менеджерів поліції до професійно-управлінської діяльності.

Дане проведене емпіричне дослідження сприяло тому, щоб мати змогу отримати відповідні емпіричні дані, які б були придатними для обробки через визначення таких мір центральної тенденції як середнє значення та стандартне відхилення. Результати за першим конструктом експериментальну наведено далі.

За опитувальником В. Морсанової отримані показники за шкалами опитувальника знаходяться на середньому рівні, але певні наближені до високих, інші – до низьких (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Середнє значення та стандартне відхилення за шкалами методики «Стильові особливості саморегуляції поведінки (ССП-98)»

В. Морсанової та Є. Коноз

Математичний критерій	Шкали методики						
	Планування	Моделювання	Програмування	Оцінювання результатів	Гнучкість	Самостійність	Загальний рівень
Середнє значення	4,9	5,1	5,0	4,5	5,6	5,4	27,5
Стандартне відхилення	1,9	1,8	2,1	0,9	1,6	1,2	5,5

Отримане може свідчити про те, що саморегуляція перебуває на середньому рівні. Це може бути спричинено тим, що більший рівень за відповідальністю, тиском, вимогами та інші стресорами деструктивно впливають здатні вплинути на саморегуляцію. За таким структурним компонентом саморегуляції як «планування» менеджери поліції мають результат  $(4,9 \pm 1,9)$ . Це може свідчити про недостатню схильність

замислюватися про власне майбутнє, цілі професійної діяльності здебільшого мінливі, формуються ситуативно і недостатньо цілеспрямовані. За професійним розвитком для більшості поліцейських менеджерів цей етап у професійному становленні є досягнутим. Потреба в плануванні розвинена недостатньо, плани можуть дуже часто зазнавати змін, поставлені цілі та загальна мета не мають достатньої спонукальної сили, як це є характерним на етапі професійного навчання.

Шкала «моделювання» серед полісменів-менеджерів склала  $4,5 \pm 2,0$ . Це вказує на те, що серед досліджуваних поліцейських цілком можливе виникнення труднощів та суттєвих ускладнень щодо визначення цілей діяльності та програм професійно орієнтованих дій, оцінок за поточною ситуацією. Досліджувані не завжди здатні помічати зміни в обстановці, а особливо у ситуаціях, що також може слугувати однією з головних причин зазнання невдачі при виконанні ними в поєднанні з підлеглими службових ситуативних задач, що мають відмінності. Особливо, якщо відмінності є дуже вадливими й при цьому начальник певної професійної групи поліції погано помічає їх. Таким чином, отримана емпірична інформація вказує на те, що більшість серед досліджуваних менеджерів поліції не виявили високий рівень здатності до перебудови системи саморегуляції через зміни в зовнішніх та внутрішніх умовах.

За шкалою «програмування» зафіксовано низький показник ( $4,2 \pm 1,8$ ). Зазначене свідчить про недоліки щодо бажань та навичок серед начальників детально продумувати послідовність дій як своїх, так й серед підлеглих. Цілком можливою може виявитися версія про те, що не є сформованого та чіткого переконання про необхідність виявляти активність у діяльності, формулювати достатньо чітку й в якійсь мірі прискіпливу програму спільних дій. Це може в якості наслідку виливатися в те, що часто буде виникати проблема, зміст якої полягає в зіткненні з неадекватною реакцією на отримані результати, а тому, й не виявляється намагання вносити зміни до програми дій, а діяти старим, апробованим способом.



Результат шкали «оцінювання результатів праці» показав, що є середній рівень ( $5,1 \pm 1,6$ ). Тому, можна стверджувати те, що умови діяльності здатні з часом спричинити збій щодо адекватності реагування на ситуацію, своєчасності планування діяльності і відповідної поведінки.

Шкала «самостійності» керівників-поліцейських має ( $5,4 \pm 1,2$ ) невисокий показник. Це може вказувати на те, що досліджувані є залежними від думок та оцінок соціального та професійного оточення, а їх плани та програми певних дій суттєво є залежними від безпосереднього управління, оскільки існують обмеження щодо активності та ініціативності. Така ситуація може бути наслідком специфіки професійного середовища, в якому діє та домінує досить жорстка субординація, регламентуються інструкціями, керівними документами обов'язки, які значно обмежують ініціативу, активність та самостійність в процесах виконання завдань діяльності. Звісно, що ці умови не будуть сприяти розвитку якості та її проявів у поведінці.

Результати за методикою «Якорі кар'єри» (Е. Шейна) викладено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Результати за шкалами методики Е. Шейна «Якоря кар'єри»

Математичний критерій	Професійна компетентність	Менеджмент	Автономія	Стабільність роботи	Стабільність місця проживання	Служіння	Виклик	Інтеграція стилів життя	Підприємництво
Середнє значення	9,2	11,18	12,58	7,88	6,22	12,03	7,78	12,0	11,7
Стандартне відхилення	8,66	12,54	14,57	5,16	5,18	12,35	8,1	11,47	12,81

За отриманими даними можна вказати на те, що керівники-поліцейські більш притаманним є служіння як така цінність, що орієнтована на допомогу

людям, можливість реалізувати себе для суспільно важливої мети. Також бачимо, що домінантним для більшості є кар'єрні якорі автономія, служіння та інтеграція стилів життя. Встановлено, що менеджери в поліцейському середовищі, яке орієнтоване на виконання функцій патрулювання по місту на негайного реагування на події та порушення більше прагнуть до гармонійного поєднання сфер свого життя, діяти для суспільства та змінити життя на краще. За високими показниками шкал за менеджментом та підприємництвом можна припустити те, що серед досліджуваних досить сформованими є потреби в реалізації власних аналітичних, лідерських та комунікативних навичок, прагнення до створення нових проєктів, до розвитку та бажання ризикувати. Таким чином, можна казати про наявність досить оптимального поєднання кар'єрних якорів як визначальних категорій мотивації на професійну діяльність поліцейського керівника. «Автономія» свідчить про бажання уникати посиленого контролю, надання більшої свободи дій.

За результатами емпіричного дослідження за опитувальником «Аналіз подій Вашого життя» О. Березіна та «Робочих пріоритетів» П. Безручка, що викладено в таблиці 2.3 й ті результати сприяють тому, щоб сформулювати в якості основних такі аспекти:

- події життя менеджерів з поліції скоріше позитивно, ніж негативно сформували ставлення до свого життя й подій;
- суспільство та сім'я є тим аспектом життя, який має незначну перевагу у порівнянні з іншими аспектами. Цілком можливим є те, що саме зазначені сфери в більшості здатні забезпечити внутрішню, а також зовнішню мотивацію до професійної діяльності саме в поліції. Все, до пристойного рівня у вказаних аспектах життя є ще суттєвий проміжок;
- найбільш представленим робочим пріоритетом серед менеджерів поліції є «Виконавець». Це яскраво засвідчує те, що наявні менеджери поліції з патрульними функціями недостатньо сформувалися навіть для того, щоб усвідомлено та цілеспрямовано управляти первинними професійними

поліцейськими групами. Результати засвідчили те, що уявлення в керівників є проблематичним, оскільки вони бачать своє місце в якості виконавця. Рідко хто досяг рівня «Бригадира»;

- в цілому, можна констатувати наявність нижчого за середній рівень пріоритетів в процесах професійної діяльності у менеджерів. Ймовірним може бути припущення про те, що така ситуація є наслідком недоліків їх підготовки як начальників. Окрім цього, можливо впливає фактор поверхневого усвідомлення власної суті за найбільш оптимального способу власного самовизначення та самореалізації.

Таблиця 2.3

Результати за шкалами опитувальників «Аналіз подій Вашого життя»

О. Березіна та «Робочих пріоритетів» П. Безручка

Математичний критерій	Опитувальник «Аналіз подій Вашого життя» О. Березіна						Опитувальник «Робочих пріоритетів» П. Безручка			
	Робота	Фінанси	Здоров'я	Сім'я	Мораль	Суспільство	Виконавець	Бригадир	Середня ланка	Вища особа
Середнє значення	3,51	2,99	3,53	3,81	3,36	3,66	13,5	9,43	7,12	8,56
Стандартне відхилення	1,31	1,41	1,22	1,21	1,24	1,13	2,19	2,8	1,96	4,84

Результати за анкетною з визначення рівня задоволеності працею викладено у таблиці 2.4. Встановлено, що:

- найбільш важливими факторами з можливих щодо задоволеності робочими процесами для менеджерів-поліцейських є «Атмосфера в колективі та командний дух», «Взаємостосунки з керівництвом», «Зміст праці» та

«Можливість професійного та кар'єрного росту». Меншими за значимістю є «Безпека», «Соціальний пакет» та «Рівень доходу»;

- найбільша різниця за відмінностями щод ступеню важливості й реалізованості зафіксовано серед таких виділених факторів як «Зміст праці», «Взаємостосунки з керівництвом», «Імідж компанії», «Можливість професійного та/чи кар'єрного росту». Це може ввжатися тими найбільшими проблемними зонами, які визначають задоволення від роботи. При цьому добре спостерігається проблема, що в більшій мірі стосується особистісно-професійних перспектив, процесів та особливостей реалізації професійних завдань, соціального престижу та комунікативної сфери в даному професійному середовищі за умов посиленого підпорядкування.

Таблиця 2.4.

Результати за анкетною з визначення рівня задоволеності працею

	Фактори задоволеності	Значимість фактора	Оцінка задоволеності фактором
1	Рівень доходу	6,3	7,1
2	Соціальний пакет	5,4	6,6
3	Безпека	3,2	4,3
4	Умови праці	7,8	6,5
5	Взаємостосунки з керівництвом	8,4	6,3
6	Зміст праці	8,1	5,1
7	Атмосфера в колективі та командний дух	9,2	7,5
8	Можливість професійного та/чи кар'єрного росту	8,4	6,1
9	Імідж компанії	7,9	4,9

В подальшому щодо емпіричних результатів зупинимося експертному опитуванні за «Карткою оцінки рівня психологічної готовності до

професійно-управлінської діяльності керівників», яка розроблена В. Журавльовим [15]. Середні значення за критеріями оцінки викладено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Результати за «Карткою оцінки рівня психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників»

№ з/п	Критерій оцінювання	Середнє значення
1.	усвідомлення значущості ролі керівника;	2,3
2.	професійний інтерес до управлінської діяльності;	3,7
3.	базові знання психологічних основ управління персоналом;	1,9
4.	знання теорії управління органами поліції;	3,9
5.	знання методів управління в організації;	2,8
6.	швидкість, ясність та гнучкість мислення;	3,7
7.	розуміння того, що в роботі керівника головне – організація, діяльність персоналу, взаємодія підрозділів;	3,2
8.	системне бачення компонентів управлінської діяльності, зв'язків між ними;	2,2
9.	розуміння того, що творче вирішення завдань управлінської діяльності успішніше здійснюється у спільній діяльності;	1,9
10.	володіння методикою вивчення стану процесу управлінської діяльності;	3,8
11.	психологічна рівновага і рішучість при вирішенні управлінських завдань;	2,5
12.	індивідуальні ознаки психологічної готовності до управлінської діяльності;	4,5
13.	уміння виявляти вчасну ініціативу;	3,9

14.	здатність до розумного ризику;	4,2
15.	уміння запобігати конфліктним ситуаціям, а у випадку їх виникнення – вирішувати;	2,5
16.	знання документів, що регламентують управлінську діяльність керівного складу;	4,2
17.	сформованість навичок і вмінь управлінської діяльності;	2,9
18.	знання сутності колективної діяльності;	3,7
19.	володіння прийомами організації оперативно-службової та повсякденної діяльності;	4,4
20.	уміння створити умови для надання освітніх послуг для професійного росу потенціалу персоналу організації;	2,4
21.	уміння долучити персонал до роботи в команді.	2,3

Отримані результати здатні засвідчити те, що існують такі основні характерні особливості думки поліцейських начальників вищого рівня управління щодо рівня сформованості менеджерських якостей серед підлеглих, що є менеджерами поліції низової (переважна більшість) та середньої ланки управління:

- вищого рівня розвитку досягли такі якості як індивідуальність за ознаками психологічної підготовленості до управління; володіння організацією оперативно-службової та повсякденної професійної діяльності; знання теорії управління органами поліції; володіння методикою з вивчення стану управління; здатність розумо ризикувати; знання інструкцій, які регламентують управлінську діяльність в поліції; вміння виявляти вчасну ініціативність; швидкісні якості мислення, а також його чіткість та гнучкість; професійний інтерес до управління; знання суті діяльності в складі колективу. Зазначене спонукає до думки про те, що експерти вивили високий рівень суб'єктивізму й частково схильні до проектування своїх рис та характеристик в оцінки щодо підлеглих менеджерів поліцейської системи. Цілком ймовірним може виявитися те, що вони не достатнього рівня

сформованості професіоналами щодо управління. Також, можливою причиною може виявитися брак щодо теоретичних основ в підготовці до управління або й недостатній рівень практичного інтелекту, що саме й може виявлятися через нездатність в найбільш оптимальних та доцільних шляхах реалізовувати теорію на практиці. Однак, необхідно визнати те, що має місце певний потенціал за здатністю реалізовувати себе в якості менеджера в професійному середовищі поліції, оскільки існує досвід достатнього виконання поставлених перед організацією завдань;

- нижчим середнього є критерії оцінки системного бачення компонентів управління, а також зв'язків між ними; розуміння творчого вирішення завдань управління через спільну діяльність у взаємодії; усвідомлення значущості менеджера в загальній діяльності; базові знання за психологічними основами управління; вміння творити умови для професійного росу персоналу; уміння долучати персонал до роботи в команді. Це вказує на те, що начальники здатні визначати та визнавати серед своїх підлеглих перелів недоліків, які пов'язуються з системними усвідомленнями суті процесу управління, ролі менеджера в діяльності підрозділів та психологічних інструментів з ефективного управління підлеглими поліцейськими.

Далі викладемо результати за ОКАІ, яка мала визначити уявлення менеджерів поліцейського середовища щодо наявної організаційної культури в їх організації. Результати наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Характеристика уявлень начальників-поліцейських щодо організаційної культури в їх організації

Тип реальної корпоративної культури (у %)			
Організаційна культура	Партисипативна культура	Ринкова культура	Ієрархічна культура
30,9±8	14,9±3	24,2±4	31,7±7

Результат вказує на те й може свідчити про те, що начальники низової та середньої ланки управління в поліції вважають в оцінках наявну в їх організації організаційну культуру як таку, що відноситься до змішаного типу, а саме як ієрархічно-організаційну. Це є достатньо логічним результатом, оскільки ієрархічний тип культури виявляється у тому, що організація зосереджена на внутрішніх проблемах, стабільності, керуванні, контролі за процесами. Діяльність даного виду є достатньо структурованою і формалізованою. Цілісність організації особливо підтримується сформованими та стійкими формальними правилами. Організаційна культура характеризується за цим професійним середовищем як така, яка більше зосереджується та концентрується на внутрішніх проблемах. Однак, все ж більш характерною для такого виду культури організації є гнучкість й турбота про персонал. Лідери в таких організаціях сприймаються як батьки, що мають розширені права та більше відповідальні за всю організацію. Відповідно, в таких організаціях краще буде тим працівникам, що більше схиляються до патерналізму. Цілісність таких організацій забезпечена традиціями та лояльністю до відповідних цінностей. Особливо велике значення мають згуртованість, моральний клімат.

### **2.3. Обчислення емпіричних даних математичними методами та інтерпретація їх результатів.**

Обсяг вибірки даного експерименту у відповідності до його завдання дозволяє застосувати до отриманих статистичних кореляційний аналіз. Кореляційний аналіз у потенціалі може створити підстави для того, щоб виявити залежності між явищами, що досліджуються і встановити за допомогою числових показників щільність наявних взаємозв'язків. Оскільки вибірка цього експерименту є невеликою, а розподіл емпіричних даних відрізняється від нормально – це є підставою для того, щоб застосовувати придатні в таких умовах непараметричні критерії кореляційного аналізу. У



даному випадку обрано критерій як  $\tau$  (тау) Кендалла. Окрім цього, оскільки кореляційна матриця є об'ємною за обсягом і її неможливо розмістити на сторінках по тексту роботи буде подано витяги з матриці, що не будуть мати повторень по діагоналі за показниками кореляції в одній таблиці.

Кореляція між шкалами методики «Якорі кар'єри» та методик О. Березіна «Аналіз життєвих подій» й П. Безручка «Робочі пріоритети» відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Кореляція між шкалами методик «Якорі кар'єри», «Аналіз життєвих подій» й П. Безручка «Робочі пріоритети»

		Робота	Фінанси	Здоров'я	Сімя	мораль	суспільство	Виконавець	Бригадир	Середній рівень	Вища особа
Професійна компетентність	$\tau$	,217	,283	,110	,213	,230	,203	,018	-,114	,080	,017
	$\rho$	,255	,134	,557	,258	,222	,278	,927	,553	,679	,927
менеджмент	$\tau$	,183	,355	,400*	,352	,49**	,54**	,271	,123	-,045	-,097
	$\rho$	,338	,062	,033	,063	,010	,004	,166	,522	,818	,616
автономія	$\tau$	,358	,320	,451*	,275	,49**	,359	,000	,150	-,135	-,105
	$\rho$	,062	,093	,016	,147	,010	,057	1,00	,437	,490	,584
стабільність роботи	$\tau$	,070	-,061	,188	,121	,293	,215	,063	,124	-,045	-,115
	$\rho$	,715	,750	,319	,525	,123	,256	,746	,522	,818	,552
стабмісцяпр оживання	$\tau$	,070	,261	,085	,121	,172	,215	,045	,071	,243	,009
	$\rho$	,715	,172	,651	,525	,364	,257	,817	,715	,214	,964
служіння	$\tau$	,228	,070	,111	,207	,310	,300	,154	,000	,018	-,071
	$\rho$	,235	,716	,556	,275	,102	,112	,432	1,00	,927	,715
виклик	$\tau$	,280	,216	,247	,386*	,58**	,479*	,217	,115	,108	,105
	$\rho$	,144	,255	,189	,041	,003	,011	,268	,552	,581	,584

інтегрстивів жит	τ	,246	,174	,205	,276	,310	,309	-,063	,053	-,216	-,132
	ρ	,201	,362	,277	,146	,102	,102	,746	,784	,269	,493
підприємни цтво	τ	,338	,249	,464*	,349	,52**	,54**	,018	,149	,045	-,070
	ρ	,076	,188	,013	,063	,008	,004	,927	,438	,818	,716

Кореляції вказують на те, що такі компоненти життєвого досвіду як здоров'я, сім'я, мораль та суспільство є такими життєвими аспектами менеджерів молодшого та середнього рівня в поліції, що суттєво корелюють з менеджментом, автономією, викликом та підприємництвом. Це вказує про наявність певних потреб в поліцейських й спроб їх реалізувати.

Кореляція між шкалами «Якорів кар'єри» та «Стильовими особливостями саморегуляції поведінки» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Кореляція між методиками «Якорі кар'єри» та «Стильові особливості саморегуляції поведінки»

		Планування	Моделювання	Програмування	Оцінювання результатів	Гнучкість	Самостійність	Загальний рівень
профкомпетентність	τ	,217	,283	,110	,213	,230	,203	,018
	ρ	,255	,134	,557	,258	,222	,278	,927
менеджмент	τ	,183	,355	,400*	,352	,49**	,54**	,271
	ρ	,338	,062	,033	,063	,010	,004	,166
автономія	τ	,358	,320	,451*	,275	,49**	,359	,000
	ρ	,062	,093	,016	,147	,010	,057	1,00

стаброботи	$\tau$	,070	-,061	,188	,121	,293	,215	,063
	p	,715	,750	,319	,525	,123	,256	,746
стабмісцяпрожив	$\tau$	,070	,261	,085	,121	,172	,215	,045
	p	,715	,172	,651	,525	,364	,257	,817
служіння	$\tau$	,228	,070	,111	,207	,310	,300	,154
	p	,235	,716	,556	,275	,102	,112	,432
виклик	$\tau$	,280	,216	,247	,386*	,58**	,479*	,217
	p	,144	,255	,189	,041	,003	,011	,268
інтегрстилівжит	$\tau$	,246	,174	,205	,276	,310	,309	-,063
	p	,201	,362	,277	,146	,102	,102	,746
підприємництво	$\tau$	,338	,249	,464*	,349	,52**	,54**	,018
	p	,076	,188	,013	,063	,008	,004	,927

Кореляції вказують про те, що мають місце взаємозв'язки гнучкості та самостійності з менеджментом, автономією, викликом та підприємництвом. Бачимо, що існує значне повторення кореляцій за певними шкалами. Це може означати те, що це визначає та характеризує професійну мотивацію серед досліджуваних. Але, такий варіант комбінації якорів має й певну суперечливість. Окрім цього, виклик та підприємництво вказують про наявність тенденцій щодо формування бажання змінити ситуацію та про наявні спроби реалізувати бажане. Все ж, автономія серед досліджуваних вказує на наявність бажання відійти від контролю зверху та мати більше посадових повноважень.

Кореляції між методиками «Стильові особливості саморегуляції поведінки» «Аналіз життєвих подій» й «Робочі пріоритети» викладено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Кореляція між методиками «Стильові особливості саморегуляції поведінки»  
«Аналіз життєвих подій» й «Робочі пріоритети»

		Робота	Фінанси	Здоров'я	Сім'я	мораль	суспільство	В безручко	Б безручко	С безручко	ВО безручко
Планування	τ	,358	,320	,451*	,275*	,49**	,359	,54**	,350*	-,135	-,105
	ρ	,062	,093	,016	,017	,010	,057	0,01	,047	,490	,584
Моделювання	τ	,070	-,061	,188	,121	,293	,215	,063	,124	-,045	-,115
	ρ	,715	,750	,319	,525	,123	,256	,746	,522	,818	,552
Програмування	τ	,070	,261	,085	,121	,172	,215	,045	,071	,243	,009
	ρ	,715	,172	,651	,525	,364	,257	,817	,715	,214	,964
Оцінювання результатів	τ	,228	,070	,111	,207	,310	,300	,154	,000	,018	-,071
	ρ	,235	,716	,556	,275	,102	,112	,432	1,00	,927	,715
Гнучкість	τ	,280	,216	,247	,386*	,58**	,479*	,217	,115	,108	,105
	ρ	,144	,255	,189	,041	,003	,011	,268	,552	,581	,584
Самостійність	τ	,246	,174	,205	,276	,310	,309	-,063	,053	-,216	-,132
	ρ	,201	,362	,277	,146	,102	,102	,746	,784	,269	,493
Загальний рівень	τ	,338	,249	,464*	,349	,52**	,54**	,018	,149	,045	-,070
	ρ	,076	,188	,013	,063	,008	,004	,927	,438	,818	,716

З таблиці можна зауважити про те, що планування серед менеджерів молодшої та середньої ланки поліції найбільше реалізується з врахуванням життєвого досвіду щодо сім'ї та здоров'я, а також моралі. На планування впливають певні пріоритетні позиції в роботі, а саме «Виконавеця» та «Бригадира». Це вказує про те, що менеджери поліції планують власні дії, а також підлеглих через врахування зазначених аспектів життєвого досвіду. Однак, не зафіксовано впливу роботи як компонента життєвого досвіду. Інші ж кореляції, а саме між гнучкістю та сім'єю, мораллю та суспільством

характеризує саме процесуальний компонент даної професійної діяльності. І знову зафіксовано те, що робота не є представленою в гнучкості при виконанні професійних задач. Також, гнучкість не визначає здоров'я, що може свідчити про ознаки професійної деформації.

Загальний рівень активності серед досліджуваних визначено здоров'ям, мораллю та суспільством. Важливо, що саме ці аспекти життя поліцейських-менеджерів визначають особливості професійної діяльності. Так, з одного боку можна вважати позитивним те, що фінансове сторона відійшла з домінуючих позицій, а за негативної сторони, робота ще не є причиною загальної активності. Це може вказувати про занижений рівень застосування професійних навичок у практичній діяльності.

Далі про кореляцію між «Стильовими особливостями саморегуляції поведінки» та факторами, що визначають задоволеність працею (табл. 2.10). Інформація з таблиці свідчить про те, що такі аспекти задоволеності роботою як дохід, умови, можливість професійного та кар'єрного зростання жодним чином не визначають реалізацію досвіду при виконанні завдань діяльності. Планування обернено пов'язане зі стосунками з начальниками. Це підтверджує раніше висунуті припущення на рахунок того, що фінансовий бік діяльності ігнорується серед досліджуваних в аспектах діяльності, а ще й про такий аспект як наявність негативного відношення до впливу від вищих керівників. Цілком можливим є приховане протистояння вказівкам та розпорядженням вищого керівництва саме на етапі планування. Інші кореляти підтверджують те, що вже зазначалося раніше. Так, соціальний пакет, безпека, стосунки, а також атмосфера у професійній групі, імідж організації є найбільше впливають на життєвий досвід особистості при виконанні професійних завдань. Зазначене найбільш є представленим в професійній діяльності й це може вважатися важливими компонентами життєдіяльності, які визначають рівень виконання професійних завдань з врахуванням процесу менеджменту.

Таблиця 2.10

Кореляція між «Стильовими особливостями саморегуляції поведінки» та факторами задоволеності працею

		Планування	Моделювання	Програмування	Оцінювання результатів	Гнучкість	Самостійність	Загальний рівень
Рівень доходу	τ	,217	,283	,110	,213	,230	,203	,018
	ρ	,255	,134	,557	,258	,222	,278	,927
Соціальний пакет	τ	,183	,355	,400*	,352	,49**	,54**	,271
	ρ	,338	,062	,033	,063	,010	,004	,166
Безпека	τ	,358	,320	,451*	,275	,49**	,359	,000
	ρ	,062	,093	,016	,147	,010	,057	1,00
Умови праці	τ	,070	-,061	,188	,121	,293	,215	,063
	ρ	,715	,750	,319	,525	,123	,256	,746
Взаємостосунки з керівництвом	τ	-,72**	,261	,085	,121	,172	,215	,045
	ρ	,015	,172	,651	,525	,364	,257	,817
Зміст праці	τ	,228	,070	,111	,207	,310	,300	,154
	ρ	,235	,716	,556	,275	,102	,112	,432
Атмосфера в колективі та командний дух	τ	,280	,216	,247	,386*	,58**	,479*	,217
	ρ	,144	,255	,189	,041	,003	,011	,268
Можливість проф. та/чи кар'єрного росту	τ	,246	,174	,205	,276	,310	,309	-,063
	ρ	,201	,362	,277	,146	,102	,102	,746
Імідж компанії	τ	,338	,249	,464*	,349	,52**	,54**	,018
	ρ	,076	,188	,013	,063	,008	,004	,927

Жодних придатних та значимих кореляцій між методиками «Аналіз життєвих подій» та «Робочі пріоритети», а також між іншими шкалами методик експерименту отримано не було.

Далі застосовано факторний аналіз, який мав сприяти тому, щоб визначити особливості за професійно важливими навичками при менеджменті правоохоронною діяльністю за типом організаційної культури. Застосовано метод «Виділення головних компонент» [15; 53; 55]. У таблиці 2.10 викладено результати застосування факторного аналізу.

Таблиця 2.10

## Результати факторного аналізу

Компонента	Вага фактору	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	10,57	36,44	36,44
2	8,99	39,51	75,96
3	8,16	29,7	97,15

Факторний аналіз встановив три фактори, на які припало понад 97% дисперсії (1-й фактор навантажений на 10,57 й це є понад 36% дисперсії, 2-й – 8,99 та 31%, 3-й – 8,613 й понад 29%). При виведенні матриці компонентів було виставлено обмеження за мінімальною величиною на рівні 0,5. Результати наповнення факторів наступні:

- фактор №1: прямі показники за ринковою культурою й такими складовими як характеристика організації (0,929), управління персоналом (0,9), критеріями успіхів (0,842), стилем управління (0,723) та обернені щодо стилів з'єднання (-0,625). За організаційним типом фактор має такі прямі показники за шкалами: стиль з'єднання (0,852), характеристика організації (0,773), критерії успіхів (0,622). За партисипативним типом прямими є лише критерії успіхів (0,773), а решта оберненими: стилі управління (-0,992), характеристика організації (-0,545). За ієрархічною отримано суто обернені: критерії успіхів (-0,991), стиль з'єднання (-0,853), характеристика організації (-0,792), управління персоналом (-0,684). Формальний статус має обернений показник (-0,648). Також, тут представлені негативні показники за

категоріями, які формують управлінську функцію, а саме за 12 з 20 показників існує зворотній вплив на формування цього фактора (від -0,53 до -0,86). Саме тому, завдання в діяльності щодо пошукового типу, що не є достатньо чіткими, при виконанні яких ключовими критеріями оцінювання є посада, стаж роботи система роботи не буде вирізнятися ефективною діяльністю її учасників;

- фактор 2: переважають потужні прямі показники за партисипативною та організаційною типами культури. Ще цей фактор формують управління працівниками (близько 0,9), стилі управління та з'єднання (від 0,75 до 0,85), критерії успіхів (0,6). Ринкова та ієрархічні типи культури демонструють протилежні показники від -0,55 до -0,75 щодо стилів управління та управління персоналом, стилю з'єднання. Обернений тип формування даного фактору мають професійно важливі управлінські якості, а саме 7 з 20 (в межах від -0,501 до -0,672). Це може свідчити про те, що такі менеджери частково виявляють спроможність ефективно реалізовувати управління, оскільки воно більше залежне від окремих особистісних якостей, а не від системи діяльності;

- фактор 3 сформований внаслідок впливу таких явищ: перебільшують показник 0,95 щодо стратегічних цілей за організаційною, ринковою та партисипативною типами культури. При цьому, цей критерій за ієрархічним типом має -0,989. Фактор має прямі показники за організаційним типом за управлінням персоналом (0,747), критеріями успіхів (0,671), характеристиками організації (0,588) та стилем з'єднання (0,509). Фактор має обернені показники за професійно важливими якостями. Так, обернено є представленими 5 з 20 (від -0,569 до -0,681) й ними є усвідомлення значущості ролі управлінця; уміння виявляти ініціативу; розуміння творчого вирішення завдань управлінської діяльності; базові знання психологічних основ з управління; системне бачення компонентів управління й їх зв'язків; уміння творити умови для росту потенціалу персоналу. При цьому, позитивно представлені такі професійні управлінські якості як професійний



інтерес до управління; знання методів управління; швидкість, ясність та гнучкість мислення; психологічна рівновага та рішучість у вирішенні завдань управління; індивідуальна психологічна готовність до управління; здатність до адекватного ризику; знання суті діяльності в колективі; володіння прийомами організації оперативно-службової та повсякденної діяльності; вміння діяльності в команді.

Факторний аналіз засвідчив те, що жоден тип менеджера у вибірці дослідження не може бути визначеним таким, що здатен на достатньому рівні ефективності реалізовувати управлінські функції в наявних соціально-психологічних умовах професійної діяльності.

### **Висновки до другого розділу.**

В експерименті вдалося визначити особливості психологічних складових професійно-управлінської діяльності в Національній поліції України. Для цього використано системний підхід у поєднанні з елементами діяльнісного підходу. Такий методологічний прийом сприяв визначенню здатності менеджерів до професійного самозростання та самоусвідомлення як спроможності до самостійної діяльності з формування себе як спеціаліста, з постійним самостійним професійним зростанням, удосконаленням та підвищенням знань, вмінь, навичок та розвитком професійно-важливих особистісних якостей і властивостей у процесах професійної діяльності.

Емпіричний етап дослідження реалізований шляхом застосування таких методик як «Стильові особливості саморегуляції поведінки (ССП-98)», в авторстві В. Моросанової та Є. Коноз, анкети щодо задоволеності працею, «Якорі кар'єри» Е. Шейна, опитувальника П. Безручка, «Аналіз подій Вашого життя» О. Березіна, «Картки оцінки рівня психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників» В. Журавльова, методики ОСАІ за авторства К. Камерона та Р. Куїнна.

На вибірці у 37 осіб, що є менеджерами патрульної поліції різного рівня управління отримано емпіричні дані, головними результатами яких

визначено те, що саморегуляція знаходиться на середньому рівні, більш притаманним є служіння як цінність допомагати людям, можливість реалізувати власні таланти й досвід для реалізації суспільно важливої мети та мати врівноважене життя між кар'єрою та особистим, менеджери скоріше позитивно, ніж негативно ставляться до свого життя й подій; суспільство та сім'я мають хай незначну, але перевагу у порівнянні з іншими аспектами життя; найбільшим за поширенням робочим пріоритетом є «Виконавець». Задоволеності працею визначають такі фактори як «Атмосфера в колективі та командний дух», «Взаємостосунки з начальниками», «Зміст праці» та «Можливість професійного та/чи кар'єрного росту».

Отримані кореляції вказують на те, що найбільше представлені в їхній професійній діяльності менеджерів поліції такі аспекти життєвого досвіду як здоров'я, сім'я, мораль та суспільство. Отримані результати мають подвійний зміст: з одного боку фінансова сторона діяльності відійшла з домінуючих позицій, а з іншої, професійна діяльність не входить до домінантних причин загальної активності. Це свідчить про понижений рівень застосування професійних навичок у практичній діяльності.

Факторний аналіз за методом «Виділення головних компонент» встановив те, що існує три типи менеджера з функціями патрулювання в системі діяльності поліції. З них не встановлено такого, що є достаньо потенційно ефективним. У цьому результаті суттєву роль має організаційна культура. Також, негативно визначають ефективність менеджменту такі низькі професійні якості як усвідомлення ролі менеджера; вчасність ініціативи; творче вирішення завдань управління; знання психологічних основ управління та інші.

## ВИСНОВКИ

Проведення даного дослідження як такого, що реалізовано як кваліфікаційна робота й призначалась для визначення особливостей психологічного аспекту менеджменту в системі забезпечення ефективної діяльності підрозділів Національної поліції України має такі основні висновки:

1. Професійна діяльність менеджерів поліції є різновидом сфери державного управління, що є особливо складною через багатозадачність, підвищені напругу та відповідальність, швидкоплинною та ризиконебезпечною, що спричинене особливостями професійних задач, широким колом соціальних та професійних контактів, необхідністю враховувати декілька факторів, що є прихованими та динамічними. Звісно, що така діяльність може бути ефективною за умови її достатньої інтелектуальності, системної цілісності та впорядкованості. Окрім зазначеного, поліцейська діяльність вимагає строгого підпорядкування в умовах службової субординації, спеціально-професійних знань і вмінь, готовності до прийняття ризикових рішень, розв'язання складних службових завдань за умов обмеження за інформацією та часом, здатності долати зовнішні та внутрішні психологічні негативні процеси, організації в підпорядкованих професійних групах оптимальних та достатньо активних дій в екстремальних умовах та багато іншого. Таким чином, теоретичне дослідження виявило в якості ключових психологічних факторів в діяльності менеджменту поліції сукупність внутрішньопсихологічних важливих якостей керівників та сформовані, укорінені соціально-психологічні властивості даного професійного середовища. Саме на цих складових доцільно зосередитися в експерименті з дослідження психологічного аспекту менеджменту ефективної діяльності Національної поліції України.

2. Емпіричний етап експерименту реалізовано через застосування методик «Стильові особливості саморегуляції поведінки (ССП-98)», анкети щодо задоволеності працею, «Якорі кар'єри», «Робочі пріоритети», «Аналіз

подій Вашого життя», «Картки оцінки рівня психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників», ОСАІ. Вибірка з 37 менеджерів патрульної поліції різного рівня управління створила умови для отримання достатньої кількості емпіричних даних.

3. Результати емпіричного дослідження засвідчили те, що саморегуляція перебуває на середньому рівні, служіння як ключовий мотив вказує на наявність домінуючої цінності в допомозі людям, яка сприяє реалізації талантів й досвіду для реалізації суспільно важливої мети, мати рівновагу між кар'єрою та особистим життям. Менеджери патрульної поліції більше позитивно, ніж негативно відносяться до життя й подій, а суспільство та сім'я мають хай незначну, але перевагу у порівнянні з іншими аспектами життя. Найбільш поширеним робочим пріоритетом є «Виконавець». Домінуючими в задоволеності працею є фактори як «Атмосфери в колективі та командного духу», «Взаємостосунків з начальниками», «Змістом праці» та «Можливостями професійного та кар'єрного зростання».

4. Кореляційний та факторний аналізи засвідчили в якості ключових особливостей діяльності менеджерів патрульної поліції те, що існує подвійність змісту діяльності. Так, з одного боку фінансовий бік діяльності відійшов з домінуючих позицій, а з іншої, професійна діяльність не входить до домінантних причин загальної активності. Це свідчить про понижений рівень застосування професійних навичок у практичній діяльності. А з виокремлених трьох типів менеджера патрульної поліції не встановлено такого, що є достатньо потенційно ефективним в тому числі й внаслідок суттєвого впливу організаційної культури, що сформувалася та відповідно визначає важливі аспекти діяльності. Особливість саме соціально-психологічного фактору полягає в тому, що він найбільше ігнорується, оскільки вкрай поверхнево розуміється. Також, негативно визначають ефективність менеджменту такі низькі професійні якості як усвідомлення ролі менеджера; вчасність ініціативи; творче вирішення завдань управління; знання психологічних основ управління та інші.

Враховуючи результати проведеного дослідження перспективами його подальшої реалізації вбачаємо в тому, щоб експериментально обґрунтувати ефективні психотехнології в менеджмент професійною діяльністю Національної поліції України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авренъев Б. Е. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС/ Б. Е. Авренъев // Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць Національного університету цивільного захисту України. Вип. 7. 2010. С. 3 – 10.
2. Адаир Д. Психология лидерства : научное издание / Джон Адаир ; [пер. с англ. М. Котельниковой]. М.: Эксмо-Пресс, 2005. 348 с.
3. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Адизес. М.: Альпина Паблишер, 2013. 264 с.
4. Андросюк В.Г. Професійна психологія в ОВС. Загальна частина: курс лекцій / В.Г. Андросюк, Л.І. Казміренко, В.С. Медведєв. К.: УАВС, 1995. 111с.
5. Ардашкин И.Б., Карпова А.Ю. Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений / И.Б.Ардашкин, А.Ю.Карпова //Вестник Томского государственного университета : Философия. Социология. Политология. Томск, 2014. №4 (28). С. 123 – 136.
6. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В. І. Барко. К. : Ніка-Центр, 2003. 448 с.
7. Барко В.І. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навчальний посібник / В.І. Барко, В.І. Зелений, Ю.Б. Ірхін. Вінниця: Книга-Вега; Вінницька обласна друкарня, 2009. 248 с.
8. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, Питер Ройш. Минск : Интерпрессервис, 2002. 349 с.
9. Бесчастный, В.Н. Психология эффективного руководителя ОВД: [научно-практическое пособие] / В.Н. Бесчастный, В.А. Лефтеров, Г.А. Литвинова. Донецк: ДЮОІ, 2005. 192 с.

10. Борисюк О.М. Особливості професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ / О.М. Борисюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць / головний редактор М.М. Цимбалюк. Львів: ЛьВДУВС, 2012. Вип. 2 (1). 536 с. (С. 211-221).

11. Борисюк О.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів Національної поліції України. Дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук за спец. 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах». Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2017. 314 с.

12. Бугайова Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця //Бугайова Н. М. Єрмаш Н. М. // Global international scientific analytical project. Режим доступу: <http://gisap.eu/ru/node/1342>

13. Будник С. Визначення рівнів сформованості професійної готовності офіцерських кадрів до творчого вирішення завдань управлінської діяльності / С. Будник // Психологія і суспільство. 2005. № 3. С. 124–129.

14. Бухалков М. И. Управление персоналом / Михаил Ильич Бухалков. М. : Инфра-М, 2005. 386 с.

15. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цёфель; [пер. с нем.]. СПб.: ДиаСофтЮП, 2005. 608 с.

16. Вальков А. В. Развитие лидерских качеств офицера внутренних войск в образовательном процессе военного вуза / Александр Владимирович Вальков // Молодой ученый. 2012. №8. С. 312-315.

17. Гибсон Дж. Организации: поведения, структура, процессы: [пер. с англ.] / Дж. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.

18. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента / Роберт Готтсданкер. М. : Академия, 2005. 367 с.

19. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бойцис, Э. Макки / [Пер. с англ. А. Лисицыной]. 3-е изд., стереот. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 300 с.
20. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / [Пер. с англ. А. П. Исаевой]. М. : АСТ, 2008. 478 с.
21. Гречко Т. К. Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дисс. на здобуття наук. ступня канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. / Т. К. Гречко. Донецьк, 2006. 20 с.
22. Гуменюк Л.Й. Психологія професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ: [навчальний посібник] / Л.Й. Гуменюк, І.В. Сулятицький. Л.: ЛьвДУВС, 2011. 648 с.
23. Друкер Питер Ф. Эффективный руководитель / [пер. с англ. А. Л. Чернявская)] / Ф. Друкер Питер. Москва: Вильямс, 2008. 223 с.
24. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов: учебник / О.Ю. Ермолаев. М.: НОУ ВПО «МПСИ»: Флинта, 2011. 336 с.
25. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков. М.: МЦФЭР, 2002. 512 с.
26. Журавльов В.В. Аналіз психологічної готовності до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону / Організаційна психологія. Економічна психологія. № 4 (7). К. 2016. С. 38 – 46.
27. Журавльов В.В. Зміст і структура тренінгу «Організаційно-психологічна підготовка до професійно-управлінської діяльності керівників органів охорони державного кордону» / Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. 2016. Випуск 33. С. 172 – 184.
28. Загорная Т. О. Механизм принятия согласованных решений : взаимодействие и адаптивность / Татьяна Олеговна Загорная // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3. Т. 2. С. 186-194.



29. Закон України «Про національну поліцію [Текст]. Відомості Верховної Ради, 2015. № 40-41. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-19> – Назва з екрана.

30. Ильин С. С. Психологическая готовность к управленческим профессиям и ее диагностика / С.С. Ильин // Прикладная психология. 1999. № 4. С. 1-11.

31. Калошин В. Емоційний інтелект – важливий показник ефективної діяльності управлінця / В. Калошин // Вісник державної служби України. 2008. № 1. С. 34-41.

32. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры/ К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой]. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

33. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. Львів : Сполом, 2011. 216 с.

34. Кови С. Лидерство, основанное на принципах : пер. с англ. / Стивен Кови. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.

35. Колосович О. С. Психологічні аспекти службової взаємодії у військово-професійному середовищі / Олександр Степанович Колосович // Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої]. Вип. 25. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2014. С. 113-126.

36. Колосович О. С. Теоретико-методологічні аспекти дослідження взаємодії у професійній сфері / Олександр Степанович Колосович // Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 13. Харків: НУЦЗУ, 2013. С. 103-111.

37. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника / Марія Михайлівна Корман // Вісник Національного університету оборони

України. Збірник наукових праць. К.: НУОУ, 2013. Вип. 2 (33). С. 218-222.

38. Корольчук М.С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. К.: Ніка-Центр, 2006. 580 с.

39. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. для студентов вузов / Ю.Д. Красовский. 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 527 с.

40. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є.Г. Панченко. К.: Знання, 1999. 351 с.

41. Кремень В.Г. Психологія професійної діяльності офіцера: підручник для військових вузів / В.Г. Кремень, Б.М. Олексієнко, С.Д. Максименко, О.Д. Сафін, М.В. Костицький. Хмельницький: Видавництво Академії ПВУ, 1999. 488 с.

42. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.

43. Куций О.А. Психологія кар'єри: Навчальний посібник. Львів : СПОЛОМ, 2017. 304 с. Бібліогр.: с. 295 – 303.

44. Куций О.А., Яремко Л.Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності / Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць. Львів: ЛьвДУВС, Вип. 1.2013. С. 224 – 232.

45. Латфуллин Г. Р. Теория организации: ученик для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. СПб. :Питер,2003. 400 с.

46. Лефтеров В.О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук: 19.00.09 / В.О. Лефтеров; Університет цивільного захисту України. Х., 2008. 37 с.

47. Ложкін Г. В. Психологічні особливості управлінської діяльності командира / Г. В. Ложкін, В. І. Осьодло // Вісник Національного університету

оборони України. Збірник наукових праць. К.: НУОУ, 2014. Вип. 1 (38). С. 242-246.

48. Максименко С.Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус): навчальний посібник / С.Д. Максименко, Е.Л. Носенко.К. : МАУП, 2002. 128 с.

49. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия :учебное пособие/ Евгений Витальевич Маслов; [под ред. П. В. Шеметова]. М.:ИНФРА-М ; Новосибирск: НГАЭиУ,2001. 312 с.

50. Мацевко Т.М. Психологічна модель розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військово-соціального управління у системі післядипломної освіти / Т.М. Мацевко // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. Харків: НТУ “ХП”. 2006, № 3. С. 95-103.

51. Мацевко Т.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Т.М. Мацевко; Національна академія оборони України. К. : [б. в.], 2007. 225 с.

52. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1995. 704 с.

53. Митина О.В. Факторный анализ для психологов / О.В. Митина, И.Б. Михайловская. М.: Учебно-методический коллектор «Психология», 2001. 169 с.

54. Наприев И. Л. Образ-Я и стилевые особенности деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях: монография (научное издание) /И. Л. Наприев, Е. В. Луценко, А. Н. Чистилин. Краснодар: КубГАУ,2008. 262 с.

55. Наследов А.Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках / А.Д. Наследов. СПб. : Питер, 2007. 416 с.

56. Никандров В.В. Экспериментальная психология : учебное пособие / В.В. Никандров. СПб.: «Речь», 2003. 480 с.

57. Огарков А. А. Управление организацией : учебник / Александр Александрович Огарков. М. : Эксмо, 2006. 512 с.
58. Основы теории управления / [под ред. В. Н. Тарахиной, Л. И. Ушвицкого]. М. : Финансы и статистика, 2008. 560 с.
59. Основы управления: учебное пособие / [под ред. В. Н. Тарахиной, Л. И. Ушвицкого]. М. : [б. и.], 2004. 488 с.
60. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.
61. Осьодло В.І. Психологія професійного становлення офіцера: монографія / В.І. Осьодло. – К.: ПП Золоті Ворота, 2012. – 463 с.
62. Прищак М.Д. Психологія управління в організації [Текст]: навч. пос. / М.Д. Прищак, О.Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с.
63. Провоторова Н. В. Система професійної та управлінської мотивації державних службовців як представників соціономічних професій : дисс. наук. ступеня канд. психол. наук : 19.00.05. / Н. В. Провоторова. Луганськ : Східноукр. нац. ун-т, 2010. 215 с.
64. Про затвердження Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України: наказ МВС України від 26 січня 2016 р. № 50 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0260-16>
65. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие / Валентина Александровна Розанова. 5-е изд., перераб., доп. М.: «Альфа-Пресс», 2009. 384 с.
66. Танкевич О. В. Профессиональное взаимодействие следователя с органами дознания: учебно-методическое пособие / О. В. Танкевич. — Гродно: ГрГУ, 2003. 115 с.
67. Тимченко А. В. Психологические аспекты состояния, поведения и деятельности людей в экстремальных условиях и методы их коррекции / Александр Владимирович Тимченко. —Х.: ХВУ, 1997. —168 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика „Стильові особливості саморегуляції поведінки (ССП-98)”

В. Моросанової, Є. Коноз

**ИНСТРУКЦИЯ.** Последовательно прочитав каждое высказывание, выберите один из четырех возможных ответов: «Верно», «Пожалуй, верно», «Пожалуй, неверно», «Неверно», – и поставьте крестик в соответствующей графе на листе ответов.

1. Свои планы на будущее люблю разрабатывать в малейших деталях.
2. Люблю всякие приключения, могу идти на риск.
3. Стараюсь всегда приходить вовремя, но, тем не менее, часто опаздываю.
4. Придерживаюсь девиза: «Выслушай совет, но сделай по-своему».
5. Часто полагаюсь на свои способности ориентироваться по ходу дела и не стремлюсь заранее представить последовательность своих действий.
6. Окружающие отмечают, что я недостаточно критичен к себе и своим действиям, но сам это не всегда замечаю.
7. Накануне контрольных или экзаменов обычно появлялось чувство, что не хватило 1 – 2 дней для подготовки.
8. Чтобы чувствовать себя уверенно, необходимо знать, что ждет тебя завтра.
9. Мне трудно себя заставить, что-либо переделывать, даже если качество сделанного меня не устраивает.
10. Не всегда замечаю свои ошибки, чаще это делают окружающие меня люди.
11. Переход на новую систему работы не причиняет мне особых неудобств.
12. Мне трудно отказаться от принятого решения, даже под влиянием близких мне людей.
13. Я не отношу себя к людям, жизненным принципом которых является: «Семь раз отмерь, один раз отрежь».
14. Не выношу, когда меня опекают и за меня что-то решают.
15. Не люблю много раздумывать о своем будущем.
16. В новой одежде часто ощущаю себя неловко.
17. Всегда заранее планирую свои расходы, не люблю делать не запланированные покупки.
18. Избегаю риска, плохо справляюсь с неожиданными ситуациями.
19. Мое отношение к будущему часто меняется: то строю радужные планы, то будущее кажется мне мрачным.
20. Всегда стараюсь продумать способы достижения цели прежде, чем начну действовать.
21. Предпочитаю сохранять независимость даже от близких мне людей.

22. Мои планы на будущее обычно реалистичны, и я не люблю их менять.
23. В первые дни отпуска (каникул) при смене образа жизни всегда появляется чувство дискомфорта.
24. При большом объеме работы неминуемо страдает качество результатов.
25. Люблю перемены в жизни, смену обстановки и образа жизни.
26. Не всегда вовремя замечаю изменения обстоятельств и из-за этого терплю неудачи.
27. Бывает что настаиваю на своем, даже когда не уверен в своей правоте.
28. Люблю придерживаться заранее намеченного на день плана.
29. Прежде, чем выяснять отношения, стараюсь представить себе различные способы преодоления конфликта.
30. В случае неудачи всегда ищу, что же было сделано неправильно.
31. Не люблю посвящать кого-либо в свои планы, редко следую чужим советам.
32. Считаю разумным принцип: сначала надо ввязаться в бой, а затем искать средства для победы.
33. Люблю помечтать о будущем, но это скорее фантазии, чем реальность.
34. Стараюсь всегда учитывать мнение товарищей о себе и своей работе.
35. Если я занят чем-то важным для себя, то могу работать в любой обстановке.
36. В ожидании важных событий стремлюсь заранее представить последовательность своих действий при том или ином развитии ситуации.
37. Прежде, чем взяться за дело, мне необходимо собрать подробную информацию об условиях его выполнения и сопутствующих обстоятельствах.
38. Редко отстаю от начатого дела.
39. Часто допускаю небрежное отношение к своим обязательствам в случае усталости и плохого самочувствия.
40. Если я считаю, что прав, то меня мало волнует мнение окружающих о моих действиях.
41. Про меня говорят, что я «разбрасываюсь», не умею отделить главное от второстепенного.
42. Не умею и не люблю заранее планировать свой бюджет.
43. Если в работе не удалось добиться устраивающего меня качества, стремлюсь переделать, даже если окружающим это не важно.
44. После разрешения конфликтной ситуации часто мысленно к ней возвращаюсь, перепроверяю предпринятые действия и результаты.
45. Непринужденно чувствую себя в незнакомой компании, новые люди мне обычно интересны.
46. Обычно резко реагирую на возражения, стараюсь думать и делать все по-своему.

## Додаток Б.

### Опитувальник: Аналіз подій Вашого життя О. Березіна.

Нижче наведено питання для проведення аналізу Вашого життя в професійній сфері.

#### 1. Робота.

- 1.1. Чи маю я чітке уявлення про свою роботу та її цілі?
- 1.2. Чи допомагає моя робота в досягненні інших життєвих цілей?
- 1.3. Які мої цілі розвитку по відношенню до роботи?
- 1.4. Яку роботу я хочу виконувати через 10 років?
- 1.5. Чи є у мене наснага і мотивація?
- 1.6. Що є для мене мотиватором зараз? А через 5 років?
- 1.7. Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації?
- 1.8. Що мені потрібно зробити, щоб переконатися, що моя робота буде в найближчі роки відповідати моїм особистим потребам?

#### 2. Фінанси.

- 2.1. Яке моє економічне становище?
- 2.2. Чи є у мене особистий бюджет, чи дотримуюся я його рамок?
- 2.3. Скільки в мене боргів?
- 2.4. Чи отримаю я в разі необхідності кредит?
- 2.5. Які мої потреби у фінансуванні та розміщенні капіталу в найближчі роки?
- 2.6. Які заходи я можу застосувати в разі необхідності поліпшення економічного становища?

#### 3. Здоров'я.

- 3.1. Яка моя загальна форма?
- 3.2. Чи буваю я регулярно на оглядах у лікаря?
- 3.3. Чи займаюся я регулярно оздоровчим спортом?
- 3.4. Чи достатньо я сплю? Чи правильно я харчуюся? Яка моя вага?
- 3.5. В яких кількостях вживаю алкоголь?
- 3.6. Чи дбаю я про «будівництво» свого тіла?
- 3.7. Які заходи я можу прийняти для поліпшення свого стану?

#### 4. Сім'я.

- 4.1. Чи розумію я значення сім'ї?
- 4.2. Яка моя сімейна ситуація на сьогоднішній день?
- 4.3. Чи зміниться вона в найближчі роки і як?
- 4.4. Чи приділяю я достатньо часу своїй родині?
- 4.5. Чи є в моїй родині спільні захоплення?
- 4.6. Чи знаю я членів моєї сім'ї, а саме їх потреби і думки?
- 4.7. Як я можу розвивати своє сімейне життя?

#### 5. Мораль.

- 5.1. Чи розвиваю я себе духовно тим чи іншим способом?
- 5.2. Чи читаю я регулярно газети, журнали, книги?
- 5.3. Чи стежу я за новинами дня: по газетам, радіо, ТБ?

5.4. Чи відвідую навчальні заходи, що спрямовані на власний розвиток, чи займаюся самоосвітою в психологічному напрямі?

5.5. Чи беру участь в спільній діяльності з розвитку оточення?

5.6. Чи є у мене особистий план життя і розвитку?

5.7. Як я можу розвивати свою мотивацію і душевний стан?

6. *Суспільство.*

6.1. Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? А як я їх враховую?

6.2. Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми?

6.3. Чи цікавить інших моя думка?

6.4. Чи нав'язую я іншим свою думку?

6.5. Чи вмію я слухати?

6.6. Чи вмію я цінувати інших людей, з якими спілкуюся?

6.7. Як я дбаю про дружні стосунки?

6.8. Як я можу розвивати свої відносини з іншими?



## Додаток В.

### Опитувальник робочих пріоритетів П. Безручка.

Для виконання опитування, з кожної пари тверджень виберіть те, яке ближче до Ваших вподобань з відповідним вибором балу. Якщо не можете визначитись – можна обрати 0.

1	Досягати мої робочі цілі, виконувати мої індивідуальні планові показники.	2	1	0	1	2	Безпосередньо впливати на забезпечення досягнення цілей і виконання завдань моїми підлеглими.
2	Знаходити компроміси при конфлікті інтересів сторін, які впливають на діяльність організації.	2	1	0	1	2	Узгоджувати питання взаємодії мого підрозділу з суміжними в межах однієї організації.
3	Досягати власних високих показників у роботі.	2	1	0	1	2	Забезпечувати виконання моїм підрозділом завдань у важливій для організації справі.
4	Впроваджувати інновації з підвищення ефективності роботи організації.	2	1	0	1	2	Розробляти методи, що сприяють оптимізації роботи окремого напрямку роботи в організації.
5	Управляти процесами, що забезпечують організацію плановими прибутками.	2	1	0	1	2	Досягати мої індивідуальні планові показники.
6	Прогнозувати та керувати ризиками, що пов'язані з певним напрямком роботи в компанії.	2	1	0	1	2	Вирішувати проблеми, що заважають моїм безпосереднім підлеглим досягати планового результату.
7	Аналізувати причини низьких результатів кожного працівника.	2	1	0	1	2	Забезпечувати виконання плану робіт за окремим напрямком роботи організації.
8	Визначати власні напрямки роботи, що забезпечать мій успіх у роботі.	2	1	0	1	2	Управляти роботою декількох бригад для забезпечення виконання плану певного напрямку роботи.
9	Організовувати	2	1	0	1	2	Здійснювати довгострокове

	збільшення обсягів зарплат для моїх підлеглих.						планування з отримання компанією прибутку.
10	Удосконалювати мою роботу.	2	1	0	1	2	Удосконалювати співпрацю між підрозділами організації.
11	Визначати головні заходи, що спрямовані на досягнення компанією прибутків.	2	1	0	1	2	Забезпечувати виконання завдань, що покладені на підпорядкований мені підрозділ.
12	Вирішувати завдання, що дозволяють мені досягати власної мети.	2	1	0	1	2	Організовувати вирішення проблем, що заважають моїм підлеглим ефективно працювати.
13	Грати в команді, бути командним гравцем.	2	1	0	1	2	Координувати роботу мого підрозділу з суміжними.
14	Виявляти і запобігати стратегічні ризики моєї компанії.	2	1	0	1	2	Зосереджуватись на вирішенні проблем, що заважають мені досягати результату.
15	Безпосередньо впливати на роботу моїх підлеглих.	2	1	0	1	2	Координувати роботу мого підрозділу з суміжними.
16	Виявляти і запобігати стратегічні ризики моєї компанії.	2	1	0	1	2	Вирішувати проблеми, що заважають моїм підлеглим досягати результату.
17	Удосконалювати процеси досягнення результату структурним підрозділом.	2	1	0	1	2	Удосконалювати роботу моїх підлеглих.
18	Виявляти стратегічні ризики компанії як єдиного цілого.	2	1	0	1	2	Управляти ризиками, що мають відношення до роботи підрозділу.
19	Запроваджувати удосконалення щодо роботи підлеглих для покращення результату.	2	1	0	1	2	Відповідати за свою власну роботу та її результати.
20	Шукати компромісні рішення щодо збалансування інтересів компанії та інших сторін.	2	1	0	1	2	Працювати в команді, бути командним гравцем.
21	Планувати впровадження інновацій, що підвищують якість товарів моєї компанії.	2	1	0	1	2	Удосконалювати систему моєї роботи.
22	Планувати діяльність компанії на перспективу	2	1	0	1	2	Планувати роботу моїх підлеглих (бригади, ланки).

	(2 – 3 роки).						
23	Удосконалювати якість виконання завдань моїми підлеглими.	2	1	0	1	2	Впроваджувати проривні інновації, що підвищують вартість моєї компанії.
24	Домагатися від підлеглих командної роботи.	2	1	0	1	2	Грати в команді, бути командним гравцем.

#### Обробка результатів.

Відповідно до ключа сумуються бали за чотири рівнями управлінського масштабу. Максимально сумарний показник за всіма шкалами може бути 48 балів. Максимальним за типами управлінського масштабу може бути показник у 24 бали. Далі будується профіль як зображено для прикладу на рисунку. При кількості балів від 0 до 8 – рівень управлінського масштабу за певним типом вважається низьким. Від 9 до 16 – середнім, а понад 16 – високим. Можливими є випадки низьких балів за всіма шкалами, що свідчить про недостатньо відповідальне ставлення до роботи або несформоване уявлення про власні вподобання.

#### Ключ до методики

№	А	Б	№	А	Б	№	А	Б	№	А	Б
1	В	Б	7	Б	С	13	В	С	19	Б	В
2	О	С	8	В	С	14	О	В	20	О	В
3	В	С	9	Б	О	15	Б	С	21	О	В
4	О	С	10	В	С	16	О	Б	22	О	Б
5	О	В	11	О	С	17	С	Б	23	Б	О
6	С	Б	12	В	Б	18	О	С	24	Б	В

Примітка: В – виконавець. Б – бригадир. С – менеджер середньої ланки. О – вища особа.

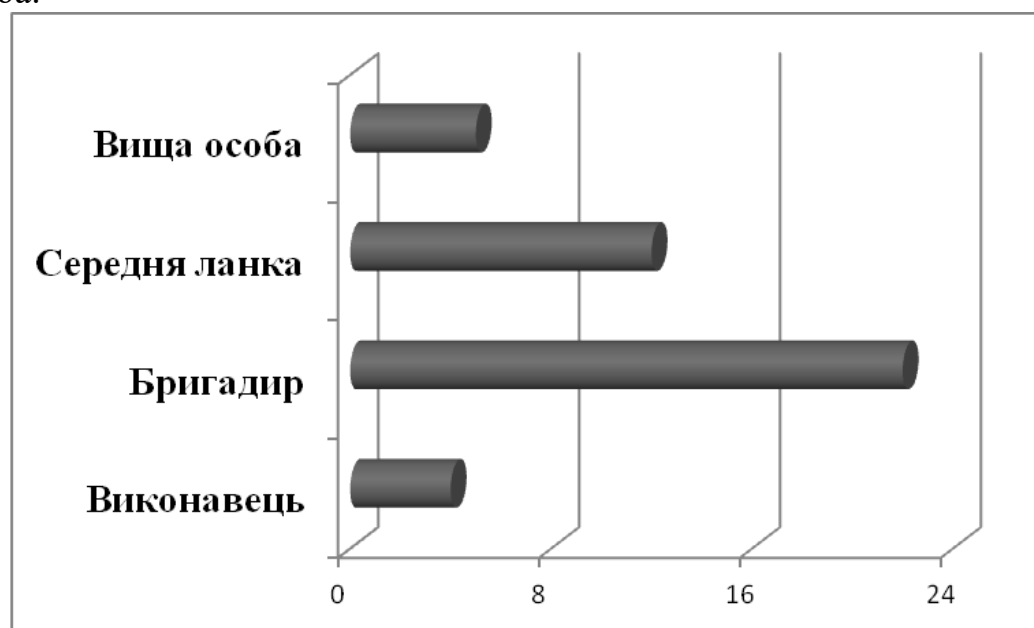


Рис. Профіль рівнів управлінського масштабу працівника