

В.Л. ОРТИНСЬКИЙ, З.Р. КІСІЛЬ, М.В. КОВАЛІВ

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
В ОРГАНАХ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
УКРАЇНИ

Наочний посібник

Львів – 2008

- 1 -

УДК 342.5.(075.8)
ББК 67.401.213
О 70

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол № 4 від 26.11.2006 р.).

Рецензенти:

*С.С. Сливка, доктор юридичних наук, професор
О.І. Остапенко, доктор юридичних наук, професор*

Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В.

О 70 Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи, основні засади): Наочний посібник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. – 190 с.

У наочному посібнику розглянуто сутність, принципи, організацію системи та методи управління в органах внутрішніх справ; роль керівника в управлінському процесі, основи наукової організації праці. Питання, що висвітлюються, пов'язуються з практичною діяльністю органів внутрішніх справ.

Призначений для курсантів і слухачів вищих навчальних закладів освіти системи МВС України, а також може бути використаний ад'юнктами, викладачами і практичними працівниками органів внутрішніх справ та слухачами навчальних закладів інших правоохоронних органів України.

УДК 342.5.(075.8)
ББК 67.401.213

ISBN 978-966-364-564-3

© В.Л. Ортинський, З.Р. Кісіль, М.В. Ковалів, 2008
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2008

ПЕРЕДМОВА

Практика управління має таку ж давню історію, як й існування людства. Однак більшість вчених вважає, що управління в основному своєму розумінні існувало ще з тих часів, коли людина за допомогою „батога та пряника” змусила іншу людину зробити щось наперед визначене. Навіть первісні люди жили організованими групами – примітивними формами організацій. Джерела сучасного управління знаходимо в діях Мойсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при керуванні військом, у трактатах мислителів Древнього Китаю, зокрема у „Трактаті про військове мистецтво” Сунь-Цзи. Стародавні вчені встановили важливі принципи організації, висловивши основні ідеї, що є близькими до основ сучасного менеджменту.

Однією з найдавніших цивілізацій є шумерська культура, відома, зокрема, за письмовими документами, складеними 3000 р. до н. е. В них зазначається, що жерці шумерського міста Ур подавали свої звіти головному жерцю. Ці дії термінологією сучасного управління можна кваліфікувати як адміністративний контроль на базі звітності. Оскільки шумери усвідомлювали необхідність організаційного контролю, фактично найдавнішими письмовими документами в світі є п'ятитисячолітні рахунки їх інвентаризацій. Цілком імовірно, що управлінські потреби цієї давньої цивілізації сприяли винайденню шумерської писемності.

У стародавніх римлян також знаходимо чимало прикладів ефективного управління. Можливо, найвідоміший з них – реорганізація імперії імператором Діоклетіаном. Вступивши на престол у 284 р. до н. е., Діоклетіан зрозумів, що його імперія стала некерованою: надто багато питань імператор змушений був вирішувати особисто. Тому відкинувши існуючу структуру, він запропонував нову, з більшою кількістю рівнів управління, що дозволило оптимізувати співвідношення централізації та децентралізації влади.

Важливий внесок у формування передумов управлінської теорії зробила церква, запровадивши описи обов'язків священнослужителів різних рівнів. Чітке оформлення їх обов'язків забезпечувало надходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа.

Хоча давні цивілізації та церква й подають приклади ефективної практики управління, лише технічні впровадження періоду промислової революції здійснили динамічний вплив на розвиток теорії менеджменту. Це наочно виявилось в історії Великобританії в період з 1700 до 1785 рр., коли в організації виробництва відбулися суттєві зміни. У цей час спочатку виникла система кустарної промисловості, коли виробники виготовляли продукцію у власних домівках. Однак невдовзі з'явилися підприємливі люди, які пропонували забезпечити кожного виробника необхідними матеріалами за умови сплати їм визначеної суми на кожну виготовлену одиницю продукції. Згодом виникла фабрична система, для якої характерним є розміщення під одним дахом багатьох верстатів, що працювали за допомогою енергії.

Управління при фабричній системі характеризується передусім суворим контролем операцій. Власників підприємств при цьому насамперед цікавило отримання максимально можливого прибутку на вкладений капітал. Тому велика увага приділялася спрощенню виробничих операцій, скороченню відходів і спонуканню працівників підвищувати продуктивність, що викликало появу наукових методів управління.

Розуміння потреби наукового підходу до управління розпочалося, починаючи з середини ХІХ ст. Основною силою, яка сприяла посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління саме може внести суттєвий внесок у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф.У. Тейлора. Це було частковою відповіддю на потреби великого бізнесу та деякою спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток управління як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Такий розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані як на дослідження суб'єктів управління (людини, груп людей), так і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням, сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та інші. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управ-

ління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що, у свою чергу, підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

Процес формування управління як науки, як галузі самостійних досліджень був викликаний не необхідністю застосування найбільш ефективних методів управління в процесі організації виробництв, а конкурентною боротьбою „за місце під сонцем” на світовому ринку, потребами великого бізнесу, розвитком розподілу функцій, відповідальності й повноважень у державному механізмі.

Початком визнання управління як науки вважають вихід у 1911 р. книги американського інженера У. Тейлора (1854–1915 рр.) „Принципи наукового управління”. Основну увагу він приділив підбору і розміщенню кадрів, організації місця праці, обліку часу на трудову операцію, раціоналізації трудових операцій, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності праці шляхом застосування технічних засобів (конвеєру), суспільних форм оплати праці і шляхом її нормування при контролі.

Використання неформальних відносин в управлінні за рекомендаціями американського соціолога Е. Мейо, який вивчав соціально-психологічні аспекти управління, сприяло організації соціальних груп, які мають єдину мету і спільно діють заради її досягнення.

Німецький соціолог М. Вебер розробляв положення „раціонального управління”, яке зводилось до детального розподілу праці, жорстокої ієрархії управління з встановленням рівнів відповідальності, регламентації кожної виробничої дії та постійного нагляду за технологічним процесом. Американський економіст П. Друкер надавав особливого значення досвіду управління, професійним навикам і вмінням, використанню в управлінні досягнень точних наук, зокрема математики і кібернетики.

Наукові розробки в галузі управління цих та інших вчених передбачали таку організацію роботи підприємств, щоб кожний елемент нововведень давав прибуток власному підприємству.

Застосування загальних принципів, функцій, методів управління в окремих сферах діяльності людей призвело до появи численних галузевих теорій управління: управління виробництвом, управління технологіями, управління фінансами, управління соціальною роботою, управління збройними силами і т.ін.

Наука управління і практична реалізація її здобутків у розвинутих демократичних країнах знайшли досить широке застосування, в Україні вони проходять період становлення, але вже можна констатувати, що в межах правоохоронної діяльності зародився новий напрямок – управління правоохоронною системою, зокрема управління органами внутрішніх справ.

З моменту проголошення незалежності Україна, опинившись у нових соціально-економічних і політичних умовах, почала створювати своє власне правове поле. Перед молодого державою виникла необхідність розробки наукових основ розвитку державного управління, а, отже, й управління в сфері правоохоронної діяльності. У міру розширення сфери діяльності правоохоронної системи, ускладнення криміногенної ситуації, поглиблення розподілу праці за функціональними і посадовими ознаками все більшого значення набувають управління і організація праці в органах внутрішніх справ.

Слід віддати належне вченим, в тому числі українським дослідникам І.П. Голосниченку, М.М. Дорогих, Л.В. Ковалю, В.Д. Опришку, О.С. Панченку, В.М. Плішкіну, О.М. Бандурці та іншим, які розробляли теоретичні і методичні основи управління в органах внутрішніх справ.

Нові реалії, а саме: створення фактично нових органів внутрішніх справ, які діють на основі законодавства суверенної держави; оновлення особового складу органів внутрішніх справ, яке відбулось за роки незалежності; виникнення нових складних завдань, котрі повинні вирішувати органи внутрішніх справ; розвиток міжнародного співробітництва; потреба удосконалення роботи з персоналом; втілення наукових основ організації праці в практичну діяльність органів внутрішніх справ – викликали необхідність дослідження проблем теорії, практики і шляхів удосконалення управління в органах внутрішніх справ.

Знання основ управління в органах внутрішніх справ потрібне не тільки керівникам різних рівнів, а й усім іншим працівникам ОВС, яким, враховуючи специфіку їх обов'язків, належить знати норми соціального управління, своє місце в «ієрархії» управлінського процесу, тобто свої функціональні обов'язки і методи їх реалізації, правила спілкування з людьми, порядок виконання функцій представника влади.

Управління не слід розуміти в буквальному значенні слова. Управлінський процес не означає, що коли працівник прийшов на своє робоче місце, то він отримує відразу накази, розпорядження, вказівки. Навіть коли працівник цілий день провів наодинці, то він керується своїми посадовими обов'язками,

компетенцією, заздалегідь розробленими планами і завданнями, тобто зазнає управлінського впливу суб'єкта управління.

Звідси зрозуміла необхідність вивчення основ управлінської діяльності, залежно від конкретних обов'язків, всім особовим складом органів внутрішніх справ.

Конкретні форми, методи, шляхи удосконалення управління в органах внутрішніх справ можуть бути віднайдені в процесі вивчення, узагальнення і наукового осмислення практики. Головне завдання теорії управління в ОВС полягає у створенні цілісної, ефективної і гнучкої системи управління, послідовного реформування командно-бюрократичних принципів та методів управління і забезпечення переходу на сучасні технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Така постановка питання зумовлена тим, що управлінські проблеми в сучасних умовах здобувають нового звучання. Фактично, нині немає таких сфер і галузей, які не потребували б втручання фахівців-менеджерів. У нинішніх умовах управління стає продуктивною силою діяльності та невід'ємною частиною соціального, економічного, політичного, громадського життя. Все це вимагає серйозної підготовки професіональних управлінців.

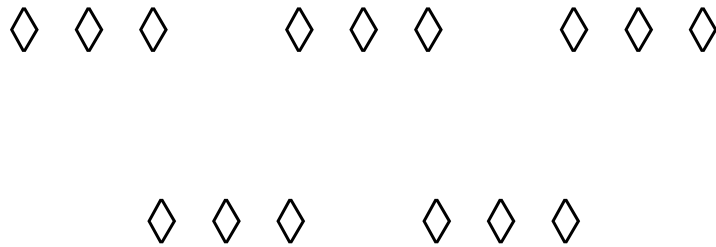
Здійсненню саме такого підходу сприяють структура і логіка вивчення навчальної дисципліни. Вони передбачають систематичність і послідовність освоєння навчального матеріалу, оптимальність переходу від простих проблем до складніших.

Для досягнення кінцевих цілей навчання можна використовувати різноманітні види занять. Їхній перелік, співвідношення і логіку розкриття навчальних питань визначають наукові рекомендації, вимоги Держстандарту і практична доцільність. Як засвідчує досвід, потрібно поєднувати лекції й семінари, індивідуальні контрольні співбесіди і теоретичні конференції, практичні заняття і самостійну роботу курсантів і студентів під керівництвом викладачів, тренінги, практикуми, заліки, іспити та інші види і форми активної навчальної роботи.

Навчальний курс з основ управління в органах внутрішніх справ, базою якого є теоретичні положення управлінської науки і практика публічної управлінської діяльності, має своїм призначенням прищеплення майбутнім юристам комплексу знань, умінь і навичок, які необхідні для виконання своїх

обов'язків на професійному рівні. Найважливішим завданням курсу є надання курсантам і студентам глибоких знань щодо основних категорій управління; управління галузями і функціями держави; забезпечення законності в управлінській діяльності.

Посібник розраховано на курсантів, слухачів і студентів, на викладачів, ад'юнктів (аспірантів) вузів системи МВС України, а також на працівників органів внутрішніх справ, зокрема керівний склад. Він може бути використаний у системі службової підготовки та перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів внутрішніх справ та буде корисним всім тим, кому не байдужі проблеми органів внутрішніх справ.



Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Управління і його види

- 1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління.
- 1.2. Основні методи науки управління.
- 1.3. Види управління.
- 1.4. Характеристики соціального управління.
- 1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління.
- 1.6. Об'єкт управління.
- 1.7. Суб'єкт управління.

2. Соціальне управління

- 2.1. Види соціального управління.
- 2.2. Види принципів соціального управління.

3. Функції управління

4. Нормотворча діяльність

- 4.1. Цілі нормотворчої діяльності.
- 4.2. Завдання правового забезпечення функціонування системи управління.
- 4.3. Нормотворча база МВС України.
- 4.4. Підстави для видання відомчих нормативних актів.
- 4.5. Алгоритм підготовки нормативних актів.

1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління



Процеси управління мають місце там, де відбувається спільна діяльність людей для досягнення певних цілей. У найзагальнішому вигляді **управління** можна визначити як комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.

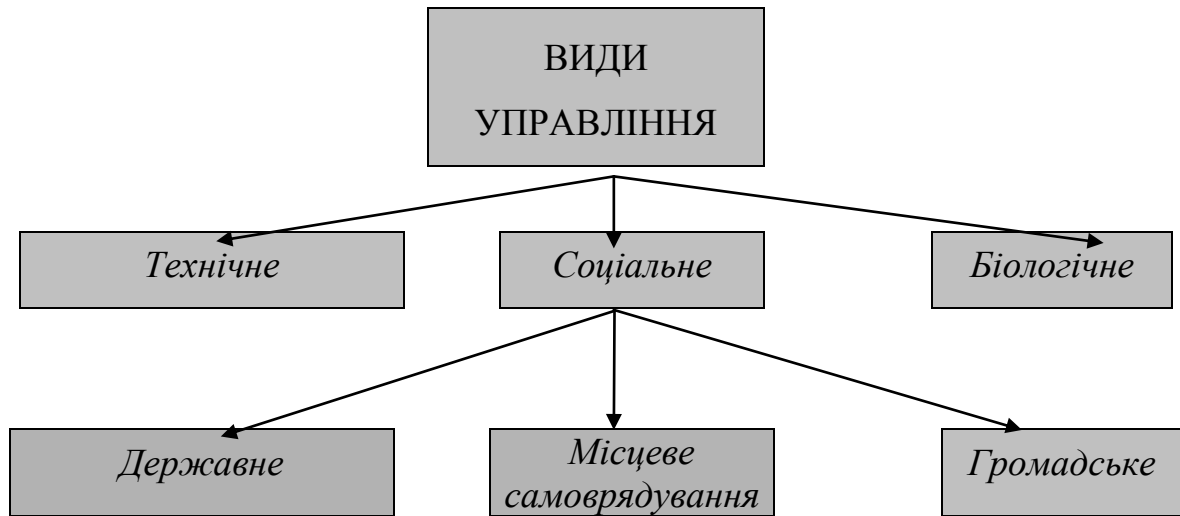
Характеризуючи найзагальніші *особливості процесу управління*, слід, поперше, відзначити, що **управління в суспільстві – це управління людьми за допомогою людей**. Тому врахування потреб, інтересів, ідеалів людей в будь-якій галузі суспільного життя – економіці, політиці, соціальній сфері, культурі – найважливіший критерій управління, яке здійснюється державою.

1.2. Основні методи науки управління

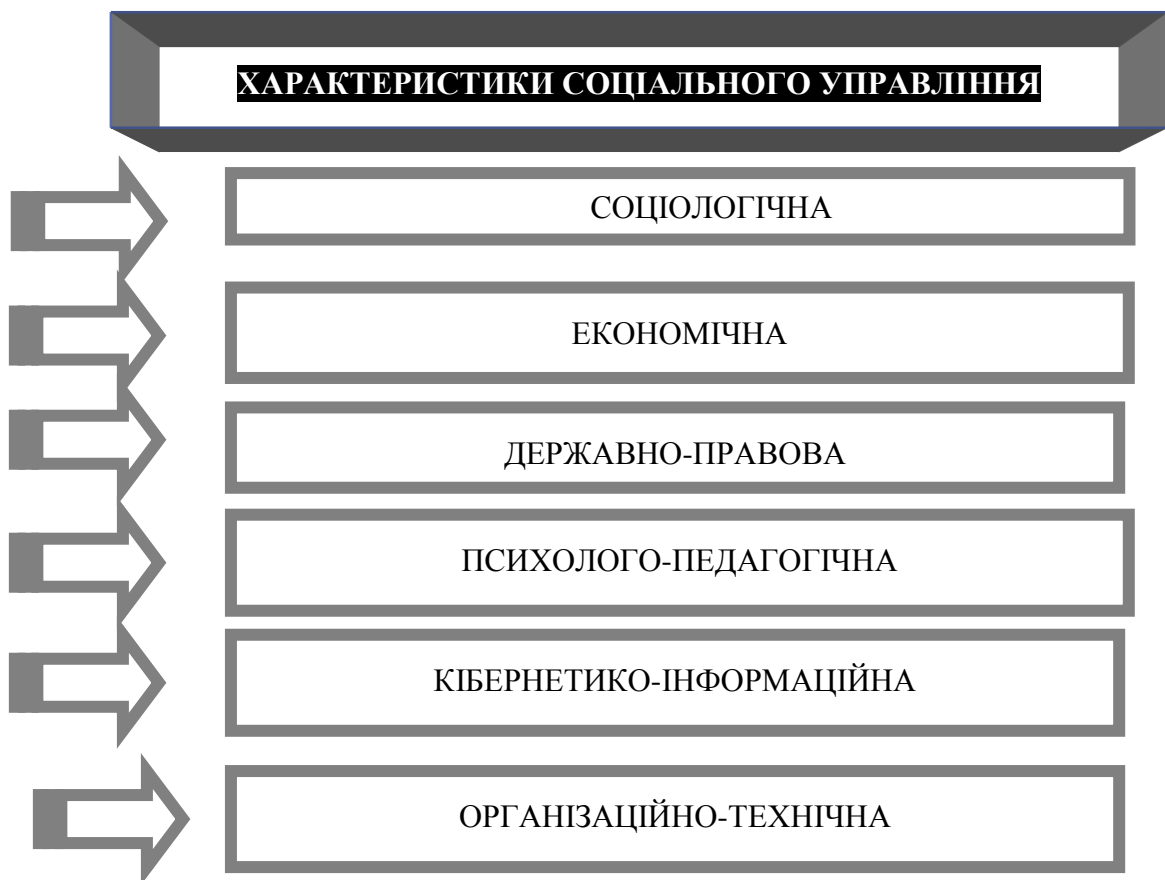
Основні методи науки управління:



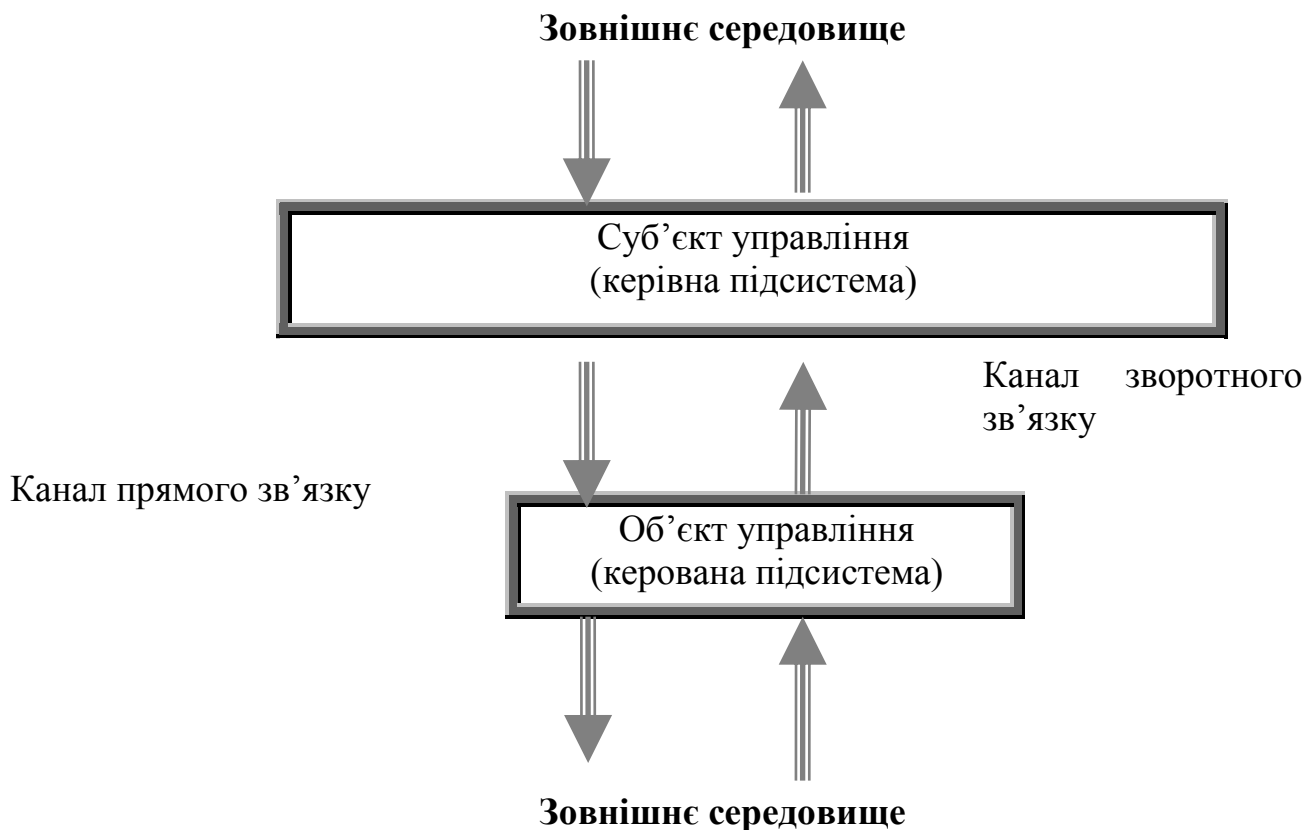
1.3. Види управління



1.4. Характеристика соціального управління



1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління



Суб'єкт і об'єкт управління, їх окремі компоненти вступають у взаємостосунки з питань організації, всіх сторін життєдіяльності установи чи підприємства. Ці взаємостосунки утворюють таким чином систему управління. Між суб'єктом і об'єктом управління встановлюється прямий зв'язок (директива, наказ, розпорядження) і зворотній (доповідь, звіт, інформація про виконання).

Мета управління з точки зору суб'єкта – це найефективніше досягнення результату об'єктом, а з точки зору об'єкта – це є бажаний його стан або бажаний результат його функціонування, отриманий шляхом вирішення поставлених керівництвом (але самостійно засвоєних) завдань.

1.6. Об'єкт управління

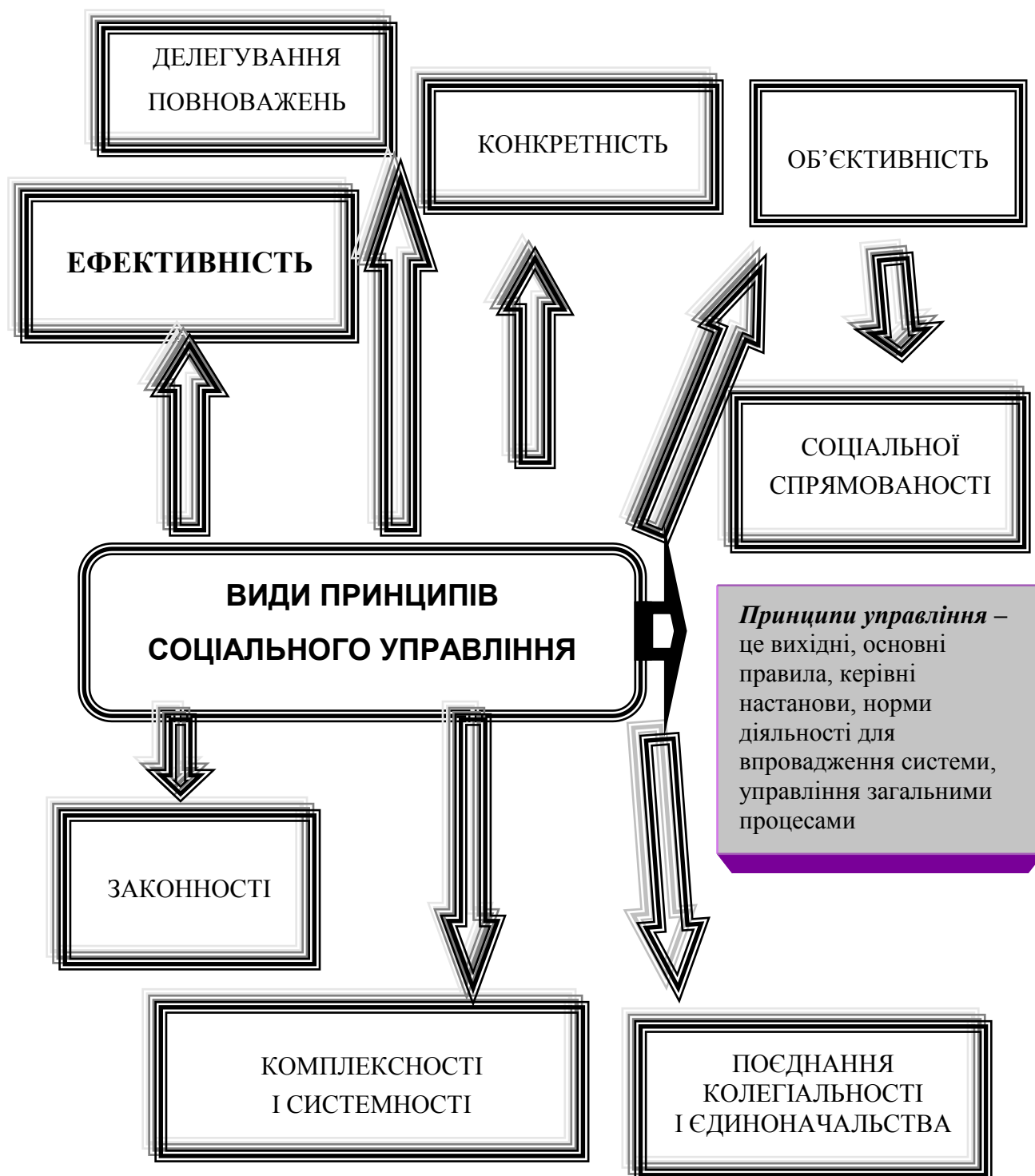


Об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив *суб'єкта управління*. Метою такого впливу є спрямування об'єкта по шляху певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: *елементно-структурному* – як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих утворень і груп, а також *функціональному* – як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей.

1.7. Суб'єкт управління



2.1. Види соціального управління



2.2. Види принципів соціального управління



3. Функції управління

Функції – це окремі періоди (стадії), напрямки управлінської діяльності, пов'язані між собою єдиною кінцевою метою, заради досягнення якої й здійснюється процес управління



**Функції
системи
управління**

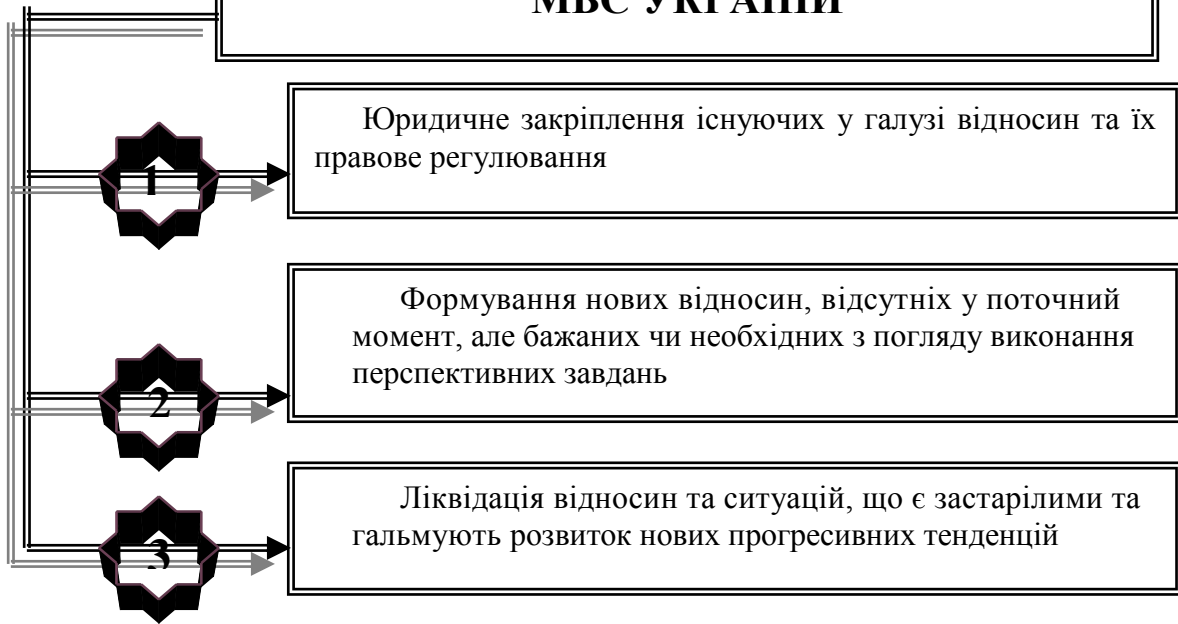
- Основні;
- Забезпечуючі;
- Загального управління.

**Функції
процесу
управління**

- Формулювання проблеми;
- Висунення управлінської гіпотези;
- Оперування інформацією;
- Вироблення і прийняття рішення;
- Контроль в процесі управління;
- Коригування;
- Діагноз нового стану системи;
- Організація і виконання рішення.

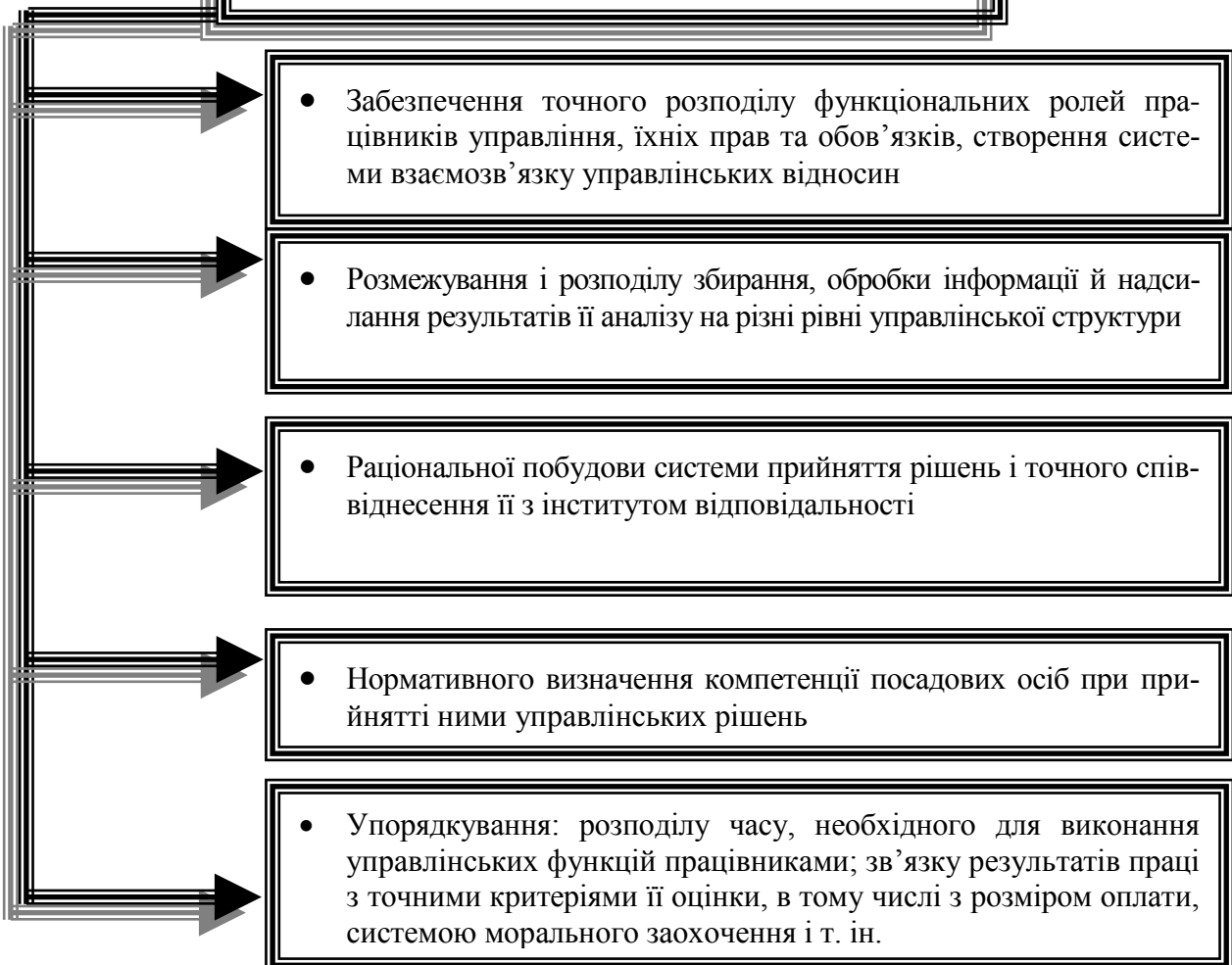
4.1.

ЦІЛІ НОРМОТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МВС УКРАЇНИ

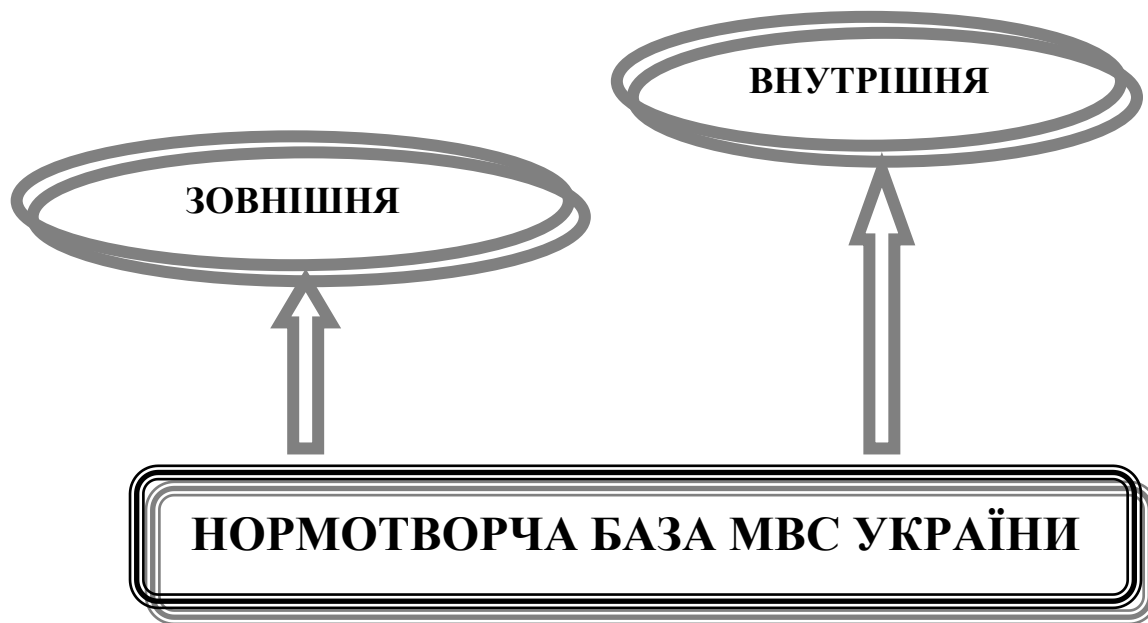


4.2.

ЗАВДАННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ



4.3. Нормотворча база МВС України



ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Нормотворчість у системі МВС України слід розглядати як процес створення відомчих нормативних актів при відповідному забезпеченні технологій їх підготовки та прийняття.

Під **нормативним актом** розуміється правовий документ (акт), виданий правомочною на те посадовою особою, який містить юридичні норми, розрахований на багаторазове застосування та відносно невизначене коло осіб.


4.4.

ПІДСТАВИ ДЛЯ ВИДАННЯ ВІДОМЧИХ НОРМАТИВНИХ АКТІВ

- припис зверху;
- рішення керівництва;
- план роботи органу;
- рішення колегії;
- ініціатива інших відомств та організацій (як спільних, так і внутрішньосистемних нормативних актів);
- ініціатива підрозділів УМВС, УМВСТ

4.5.

АЛГОРИТМ ПІДГОТОВКИ НОРМАТИВНИХ АКТІВ



- постановка питання про необхідність видання нормативного документа (виникнення ініціатора);

- розв'язання питання про розробку проекту документа;

- підготовка до роботи над проектом документа;

- додаткове опрацювання матеріалу з питань плану, систематизації матеріалу, конкретизації проблематики;

- підготовка проекту документа;

- попереднє обговорення проекту документа з зацікавленими службами та підрозділами, візування документа;

- обговорення проекту документа у керівника (на колегії, оперативній нараді) МВС, УМВС, УМВСТ;

- прийняття та затвердження документа;

- у разі потреби державна реєстрація нормативного акта в органах Міністерства юстиції;

- публікація (розмноження) документа і доведення його до виконавців та заінтересованих відомств, служб, посадових осіб

Тема 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Види методів соціального управління в органах внутрішніх справ

1.1. Спеціальні методи.

1.2. Види переконань.

1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками.

1.3.1. За формою вираження.

1.3.2. За способом впливу.

1.3.3. За юридичними властивостями.

1.3.4. За формою приписів.

1.4. Організаційні методи управління.

1.5. Економічні методи управління.

1.6. Соціально-психологічні методи управління.

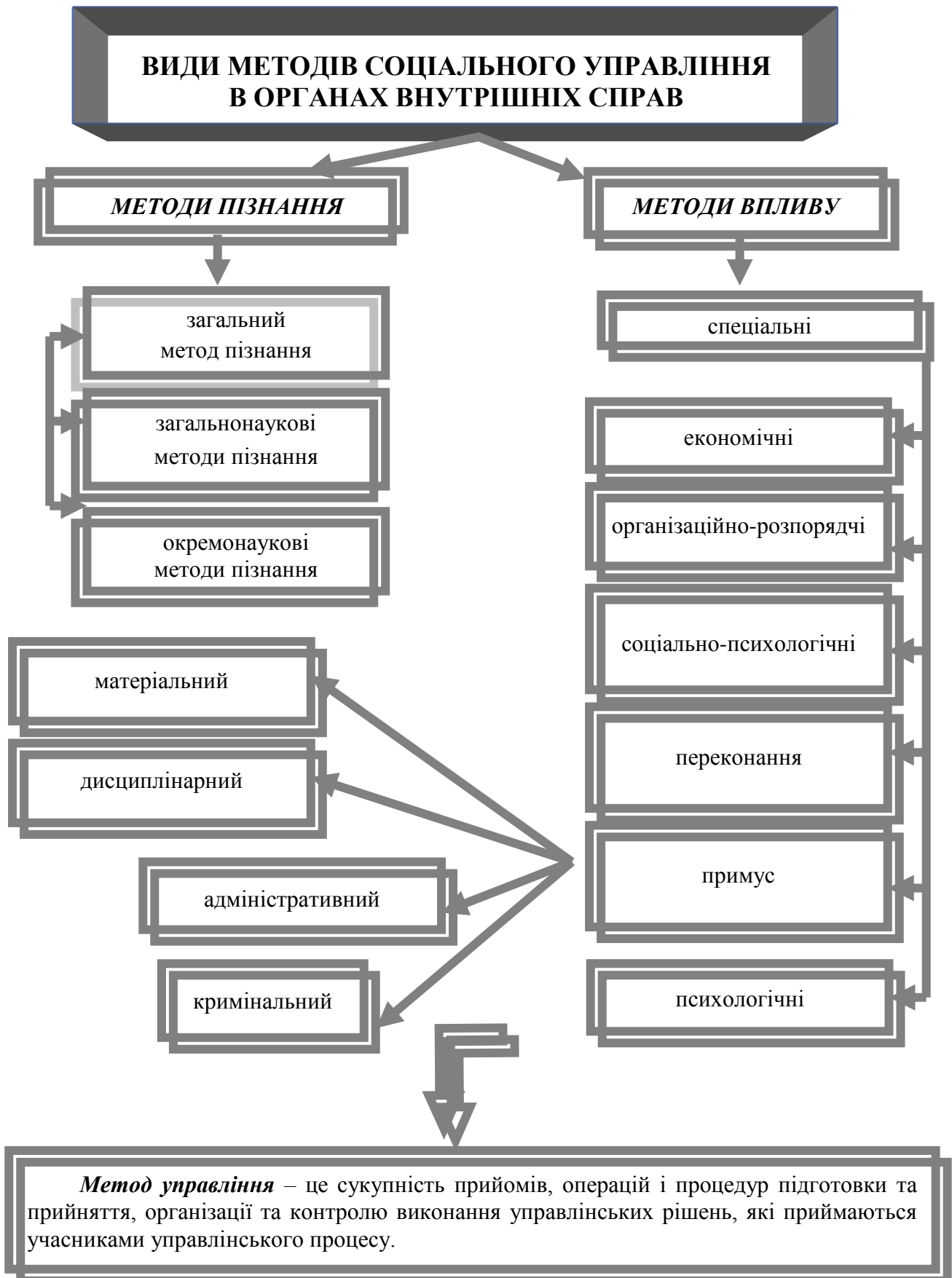
1.7. Методи пізнання.

1.7.1. Загальнонаукові методи.

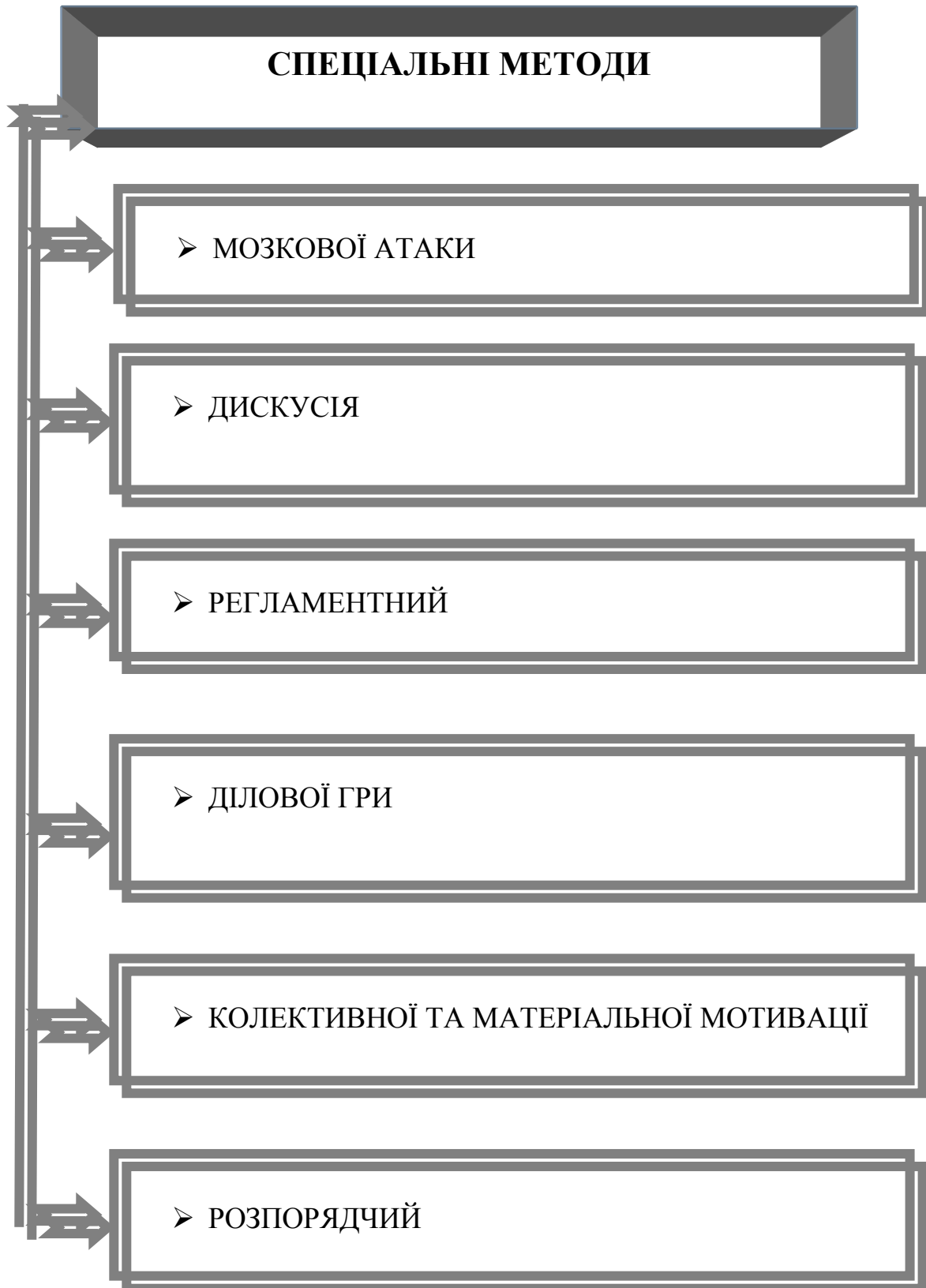
1.7.2. Окремонаукові (спеціальні) методи.

1.7.3. Загальний метод пізнання.

**1. Види методів соціального управління
в органах внутрішніх справ**



1.1. Спеціальні методи



1.2. Види переконання

ВИДИ ПЕРЕКОНАННЯ

- АГІТАЦІЯ
- ВИХОВАННЯ
- РОЗ'ЯСНЕННЯ
- ПОКАЗ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ
- ЗАОХОЧЕННЯ
- ОБГОВОРЕННЯ ПОВЕДІНКИ

1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками

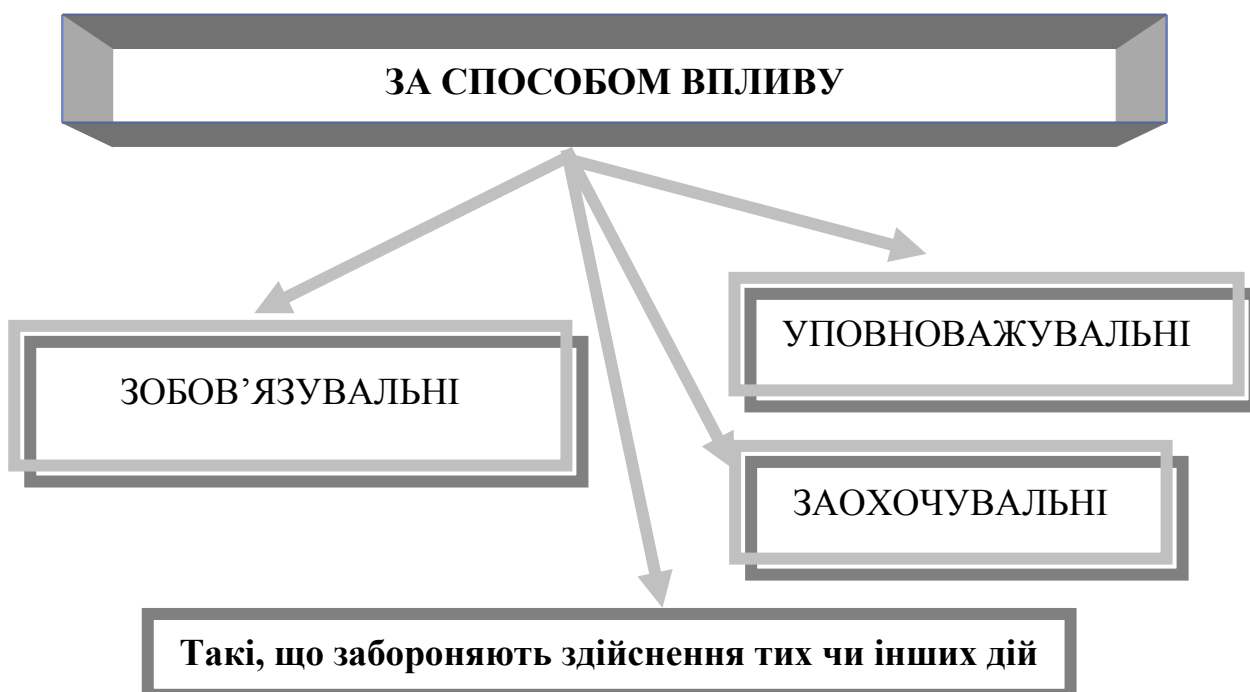


Адміністративні методи забезпечують прямий вплив суб'єкта управління на керований об'єкт. Вони характеризуються підпорядкуванням волі керованого волі керівника за схемою „влада–підпорядкованість”

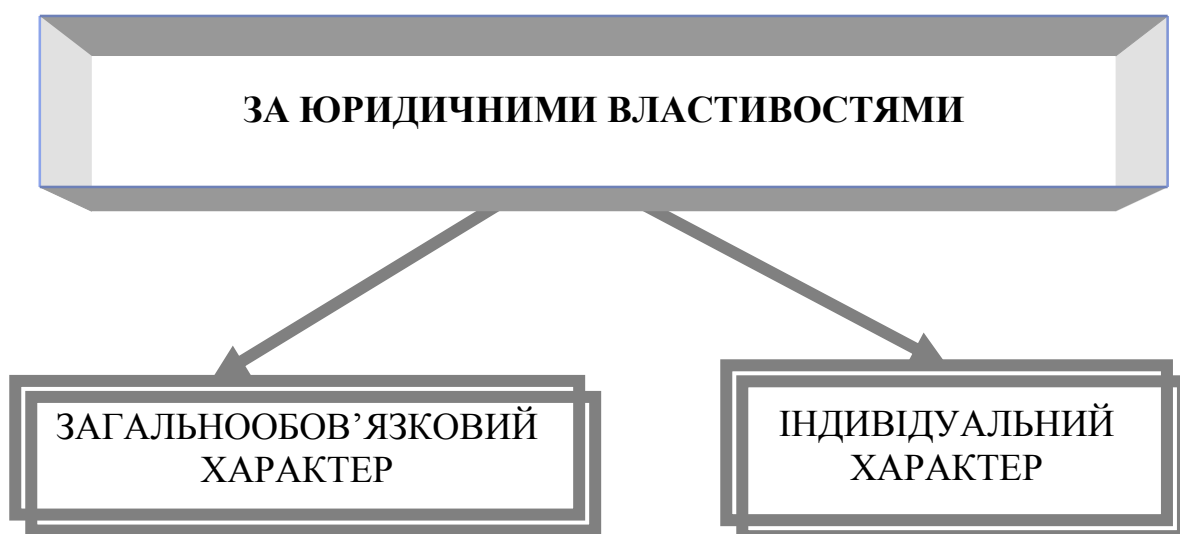
1.3.1. За формою вираження



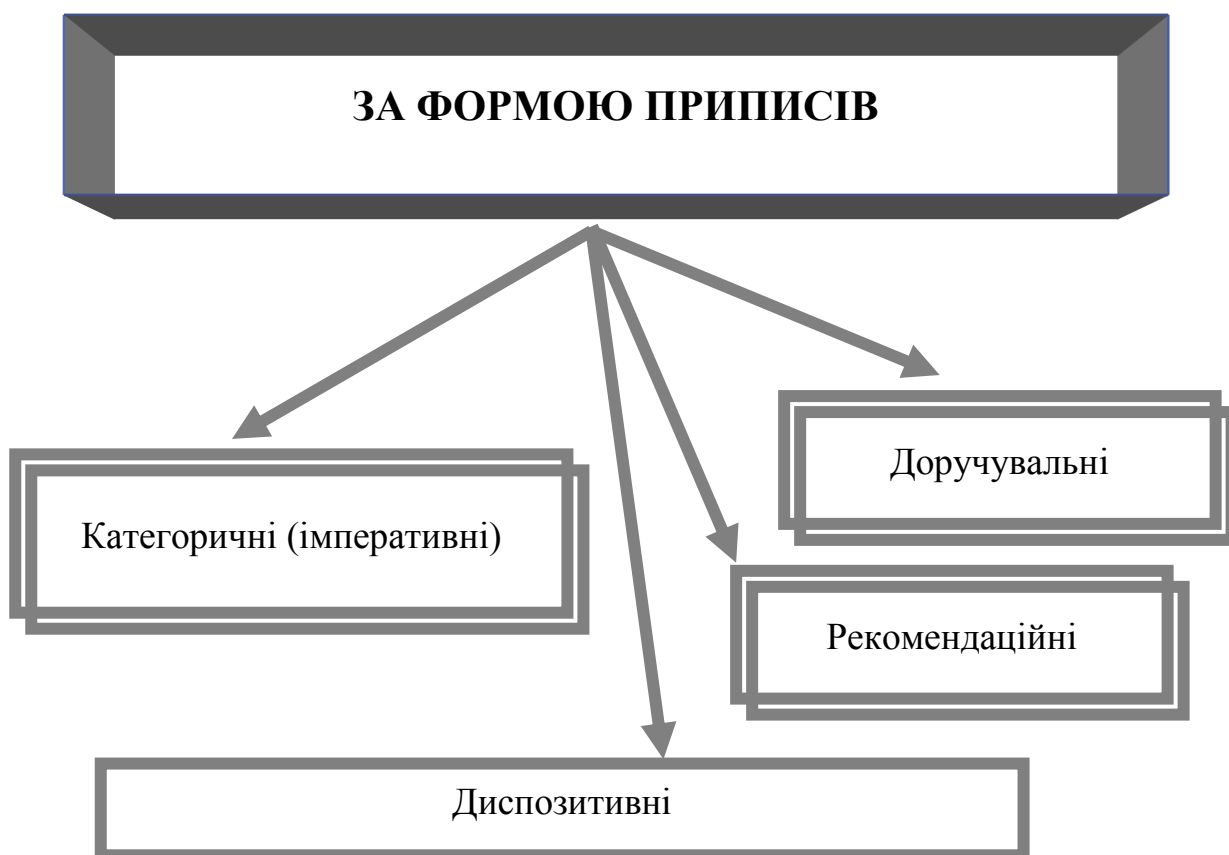
1.3.2. За способом впливу



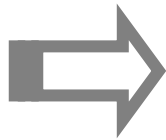
1.3.3. За юридичними властивостями



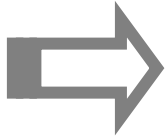
1.3.4. За формою приписів



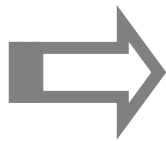
ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ



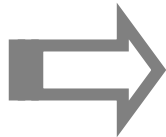
ПРОПАГАНДА
(розповсюдження передового досвіду)



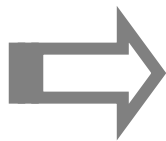
КООРДИНАЦІЯ



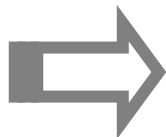
ПОГОДЖЕННЯ



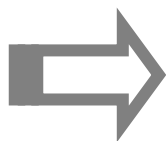
КОНТРОЛЬ



ІНСТРУКТУВАННЯ



ІНСПЕКТУВАННЯ



КОЛЕГІАЛЬНОСТІ ТА ЄДИНОНАЧАЛЬСТВА

Під організаційними розуміються методи впливу на структурну побудову системи з метою надання їй властивостей налагодженого механізму, здатного функціонувати найбільш раціонально.

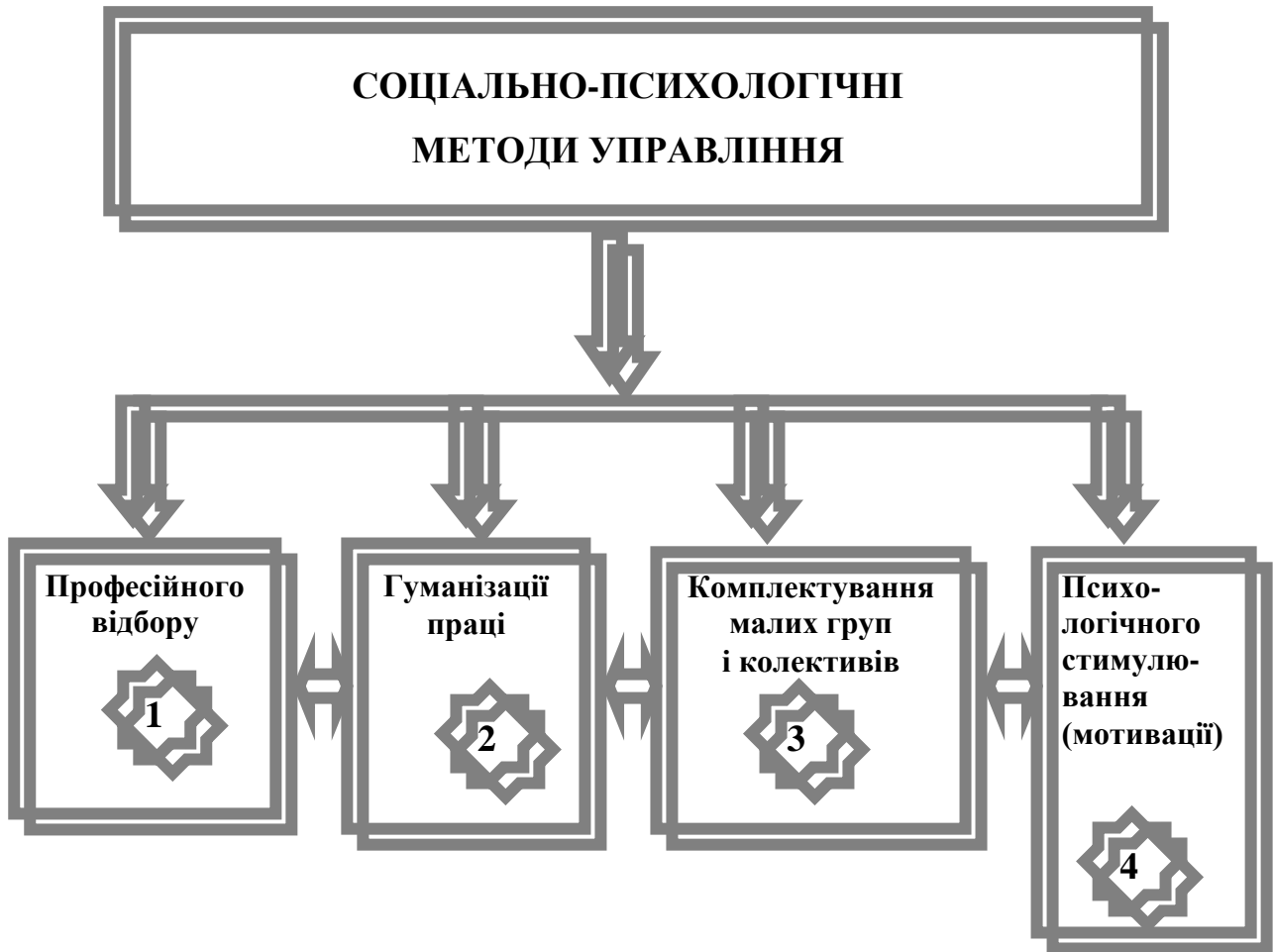
*Можна виділити два основних напрями організаційного впливу на структуру апарату управління: **якісний**, тобто пов'язаний зі зміною змісту діяльності підрозділів, організацій; **кількісний**, тобто спрямований на визначення кількості та штатної належності організацій та їх структурних ланок. Організаційна структура того чи іншого апарату управління залежить від ряду чинників, але перш за все – від виконуваних функцій.*

1.5. Економічні методи управління



Головна сфера застосування економічних методів – управління виробництвом, де вони виступають як способи реалізації вимог економічних законів. Основою змісту методів, що розглядаються, є економічний розрахунок, який здійснюється у двох формах: прямого централізованого розрахунку та господарського розрахунку. Прямий економічний розрахунок базується на централізованому розподілі та перерозподілі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з метою досягнення ефективності суспільного виробництва. Господарський розрахунок ґрунтується на товарних відносинах, з урахуванням нового соціального змісту та використання вартісних показників.

1.6. Соціально-психологічні методи управління



- відбір осіб, яким притаманні психологічні характеристики, що відповідають виконуваній роботі;
- розвиток необхідних психологічних характеристик.

- використання психологічного впливу;
- виключення монотонності праці;
- активізація творчих процесів.

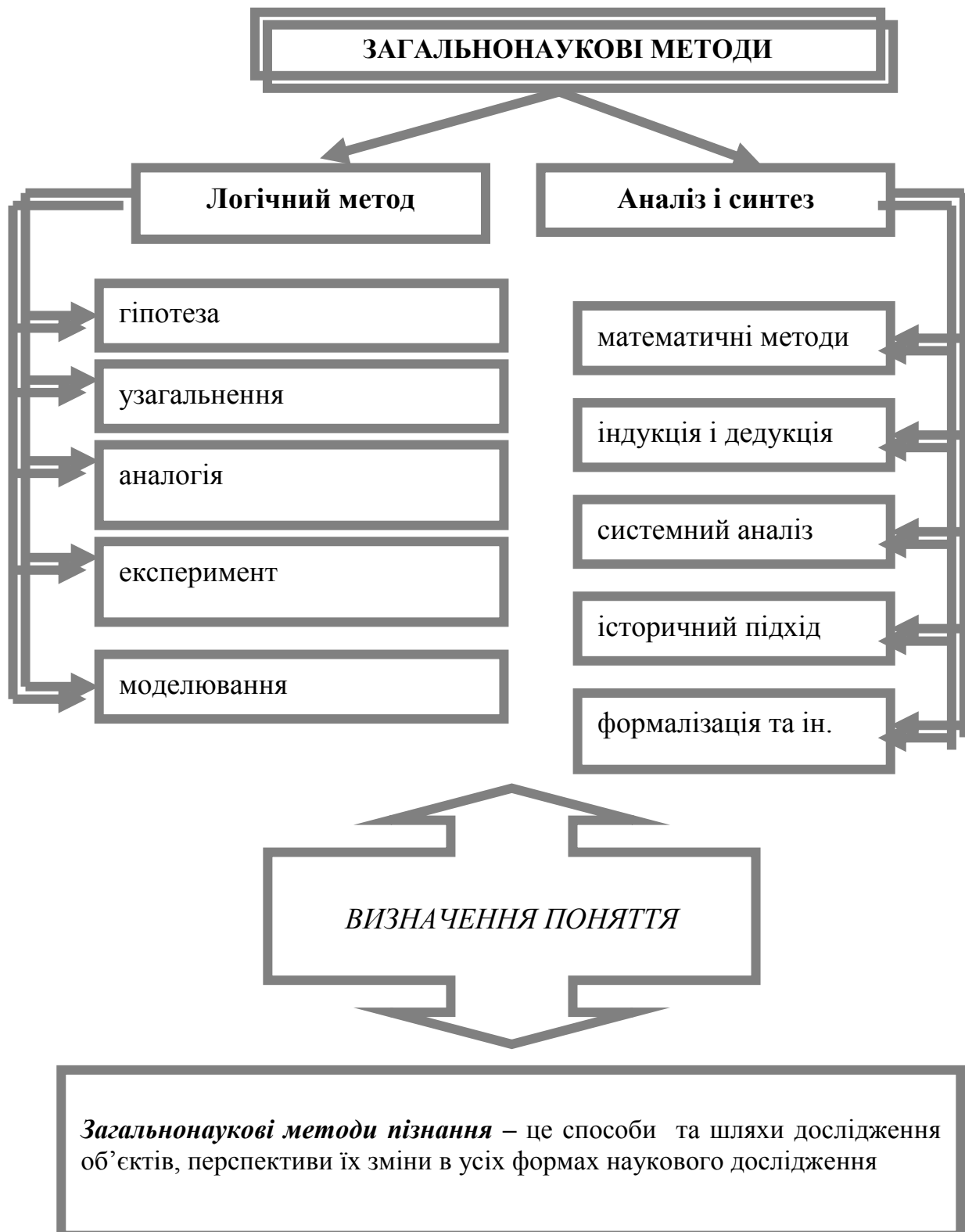
- вияв симпатій і антипатій в групі;
- визначення місця кожного члена групи.

- формування мотивів праці; створення в колективі умов, які відповідають мотивації співробітників.

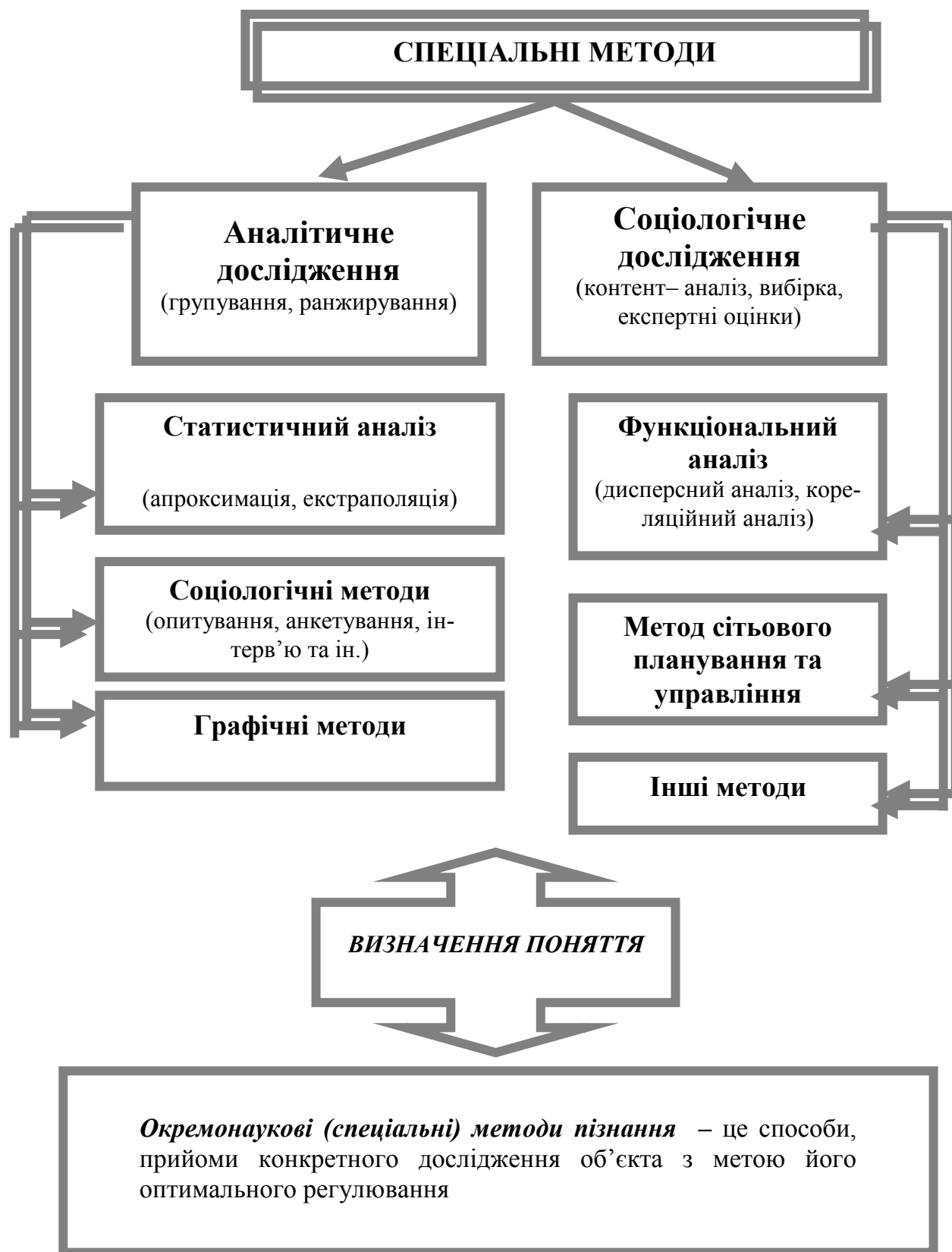
1.7. Методи пізнання



1.7.1. Загальнонаукові методи



1.7.2. Окремонаукові (спеціальні) методи



1.7.3. Загальний метод пізнання

ЗАГАЛЬНИЙ МЕТОД ПІЗНАННЯ

- ❖ 1. Виявлення елементів системи
- ❖ 2. Виявлення зв'язків елементів в системі (тобто її структури)
- ❖ 3. Дослідження функціонування елементів системи і всієї системи в цілому
- ❖ 4. Дослідження історії системи
- ❖ 5. Інтегрування отриманих знань з метою побудови теорії функціонування системи і вироблення на її основі програми управління системою
- ❖ 6. Створення теорії функціонування системи та управління нею
- ❖ 7. Розробка програми управління системою

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Загальний метод пізнання – системний підхід, який використовується в усіх сферах науки, техніки, управління, в основі якого лежить дослідження об'єктів та явищ як системи.

Тема 3. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Теорія інформації

- 1.1. Процес передачі інформації.
- 1.2. Зразки комунікаційної мережі.
- 1.3. Схема зв'язку.
- 1.4. Природа соціальної інформації.
- 1.5. Порядок формування необхідної і достатньої інформації.
- 1.6. Класифікація управлінської інформації органів внутрішніх справ України.
- 1.7. Основні вимоги, які пред'являються до інформації .
- 1.8. Основні види інформації в ОВС.
- 1.9. Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища.
- 1.10. Класифікація інформаційних систем.
- 1.11. Інформаційний процес.

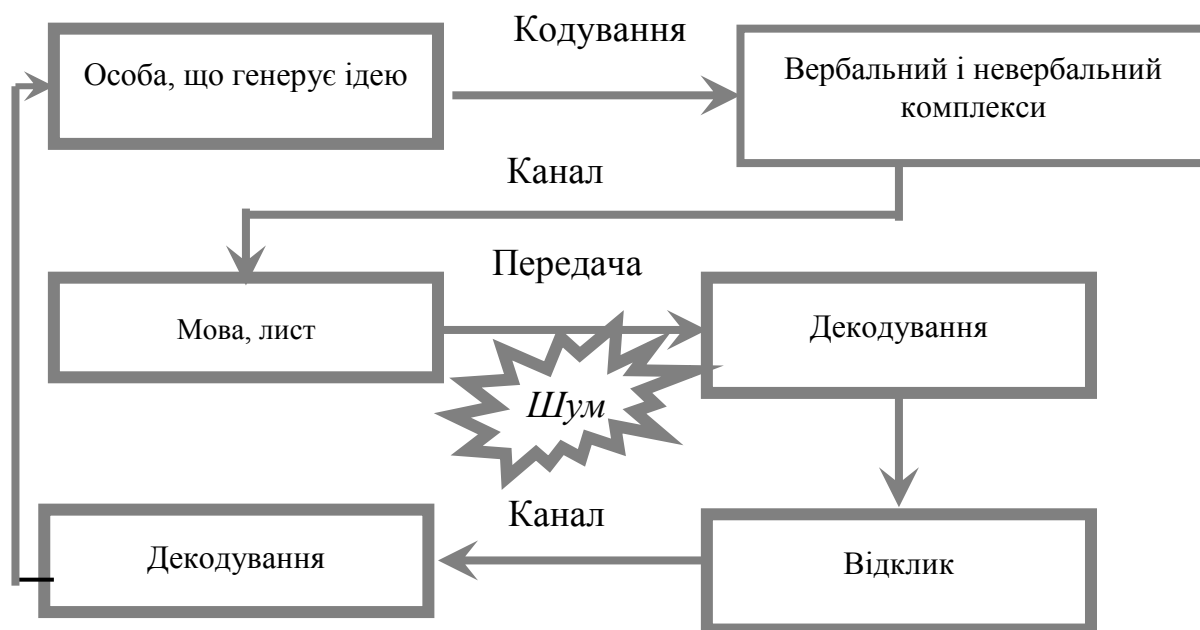
2. Аналітична робота в органах внутрішніх справ України

- 2.1. Напрямки аналітичної роботи в органах внутрішніх справ України.
- 2.2. Основні компоненти оперативної обстановки як об'єкта аналізу.
- 2.3. Основні етапи аналітичного дослідження в органах внутрішніх справ.
- 2.4. Основні методи збору інформації в органах внутрішніх справ.
- 2.5. Основні вимоги до аналітичної роботи в органах внутрішніх справ.

3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах

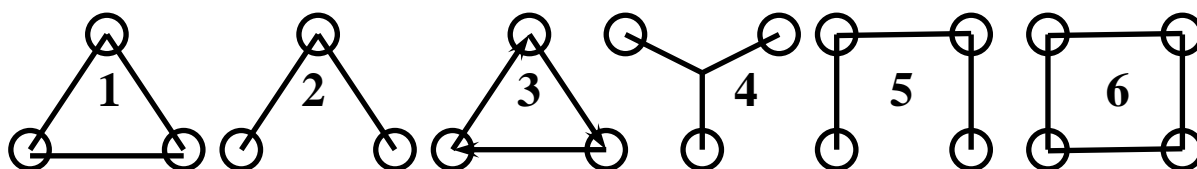
- 3.1. Основні види аналізу.
- 3.2. Основні напрями аналізу.
- 3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу оперативної обстановки.

1.1. Процес передачі інформації



- Примітка. 1. Передача інформації супроводжується шумом.
2. Суб'єкти між собою можуть мати різні конфігурації цього зв'язку.

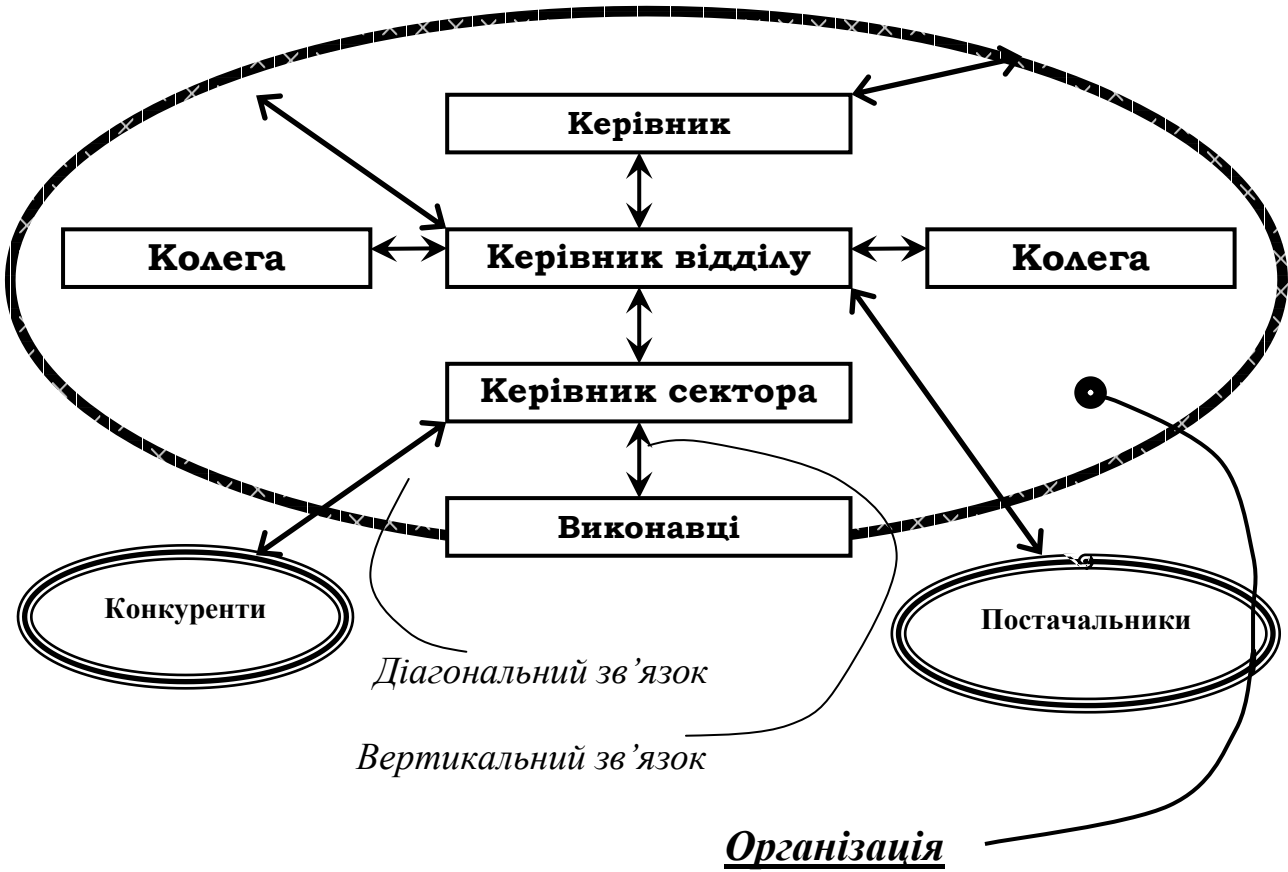
1.2. Зразки комунікаційної мережі



- 1 – багатоканальний зв'язок;
- 2 – колесо;
- 3 – вертушка;
- 4 – колесо;
- 5 – ланцюжок;
- 6 – вертушка.

1.3. Схема зв'язку

Горизонтальний зв'язок



1.4. Природа соціальної інформації

ПРИРОДА СОЦІАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

О
З
Н
А
К
И

➤ життєдіяльність суспільства являє собою процес постійного обміну між природою і суспільством, основними факторами якого є речовина, енергія й інформація

➤ взаємодія та взаємозв'язок усіх сфер суспільного життя (економічної, соціально-політичної, духовної, сімейно-побутової) реалізуються через інформаційні процеси

➤ виробник і споживач соціальної інформації – людина, рівень „виробництва” і „споживання” соціальної інформації якої тим вищий, чим вищий її рівень розвитку

➤ соціальну інформацію людина отримує або безпосередньо із суспільної практики, або через різні джерела, в яких сконцентровані результати суспільної практики, отриманої іншими людьми

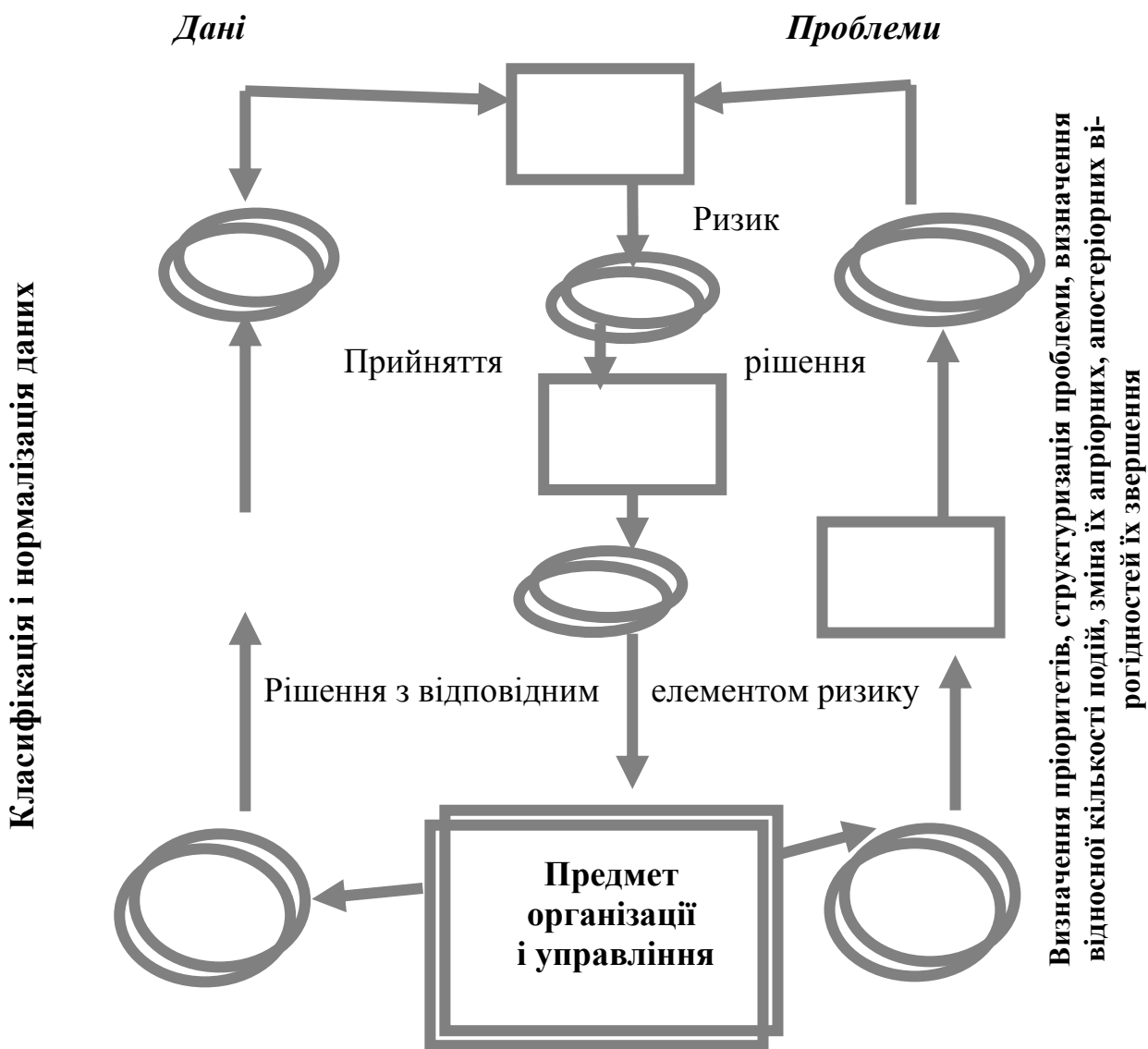
➤ соціальна інформація виконує в суспільстві комунікативну функцію, тобто є засобом комунікації між людьми, людиною і природою; крім того, вона виконує науково-пізнавальну функцію, а також, що найважливіше, – функцію соціального регулювання

Визначення поняття

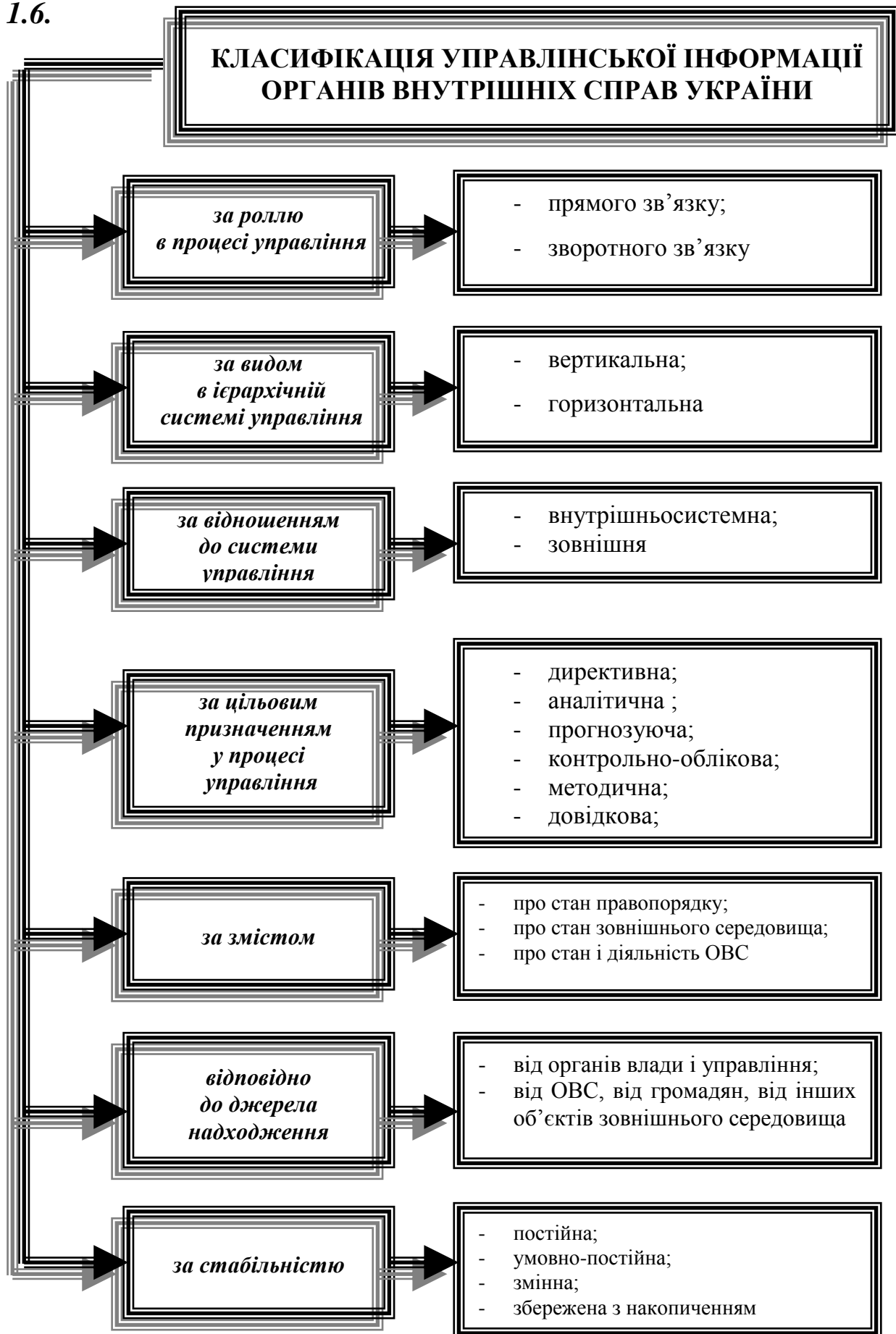
Інформація – це форма відображення реального світу. Інформація властива лише керованим, самоорганізованим системам. Вищим типом інформації є **соціальна інформація**, оскільки вона – **продукт мислення**. Отже, це вищий тип відображення. Соціальна інформація – це отримані в процесі мислення знання, повідомлення, відомості про соціальний та інші форми руху матерії, які використовуються суспільством.

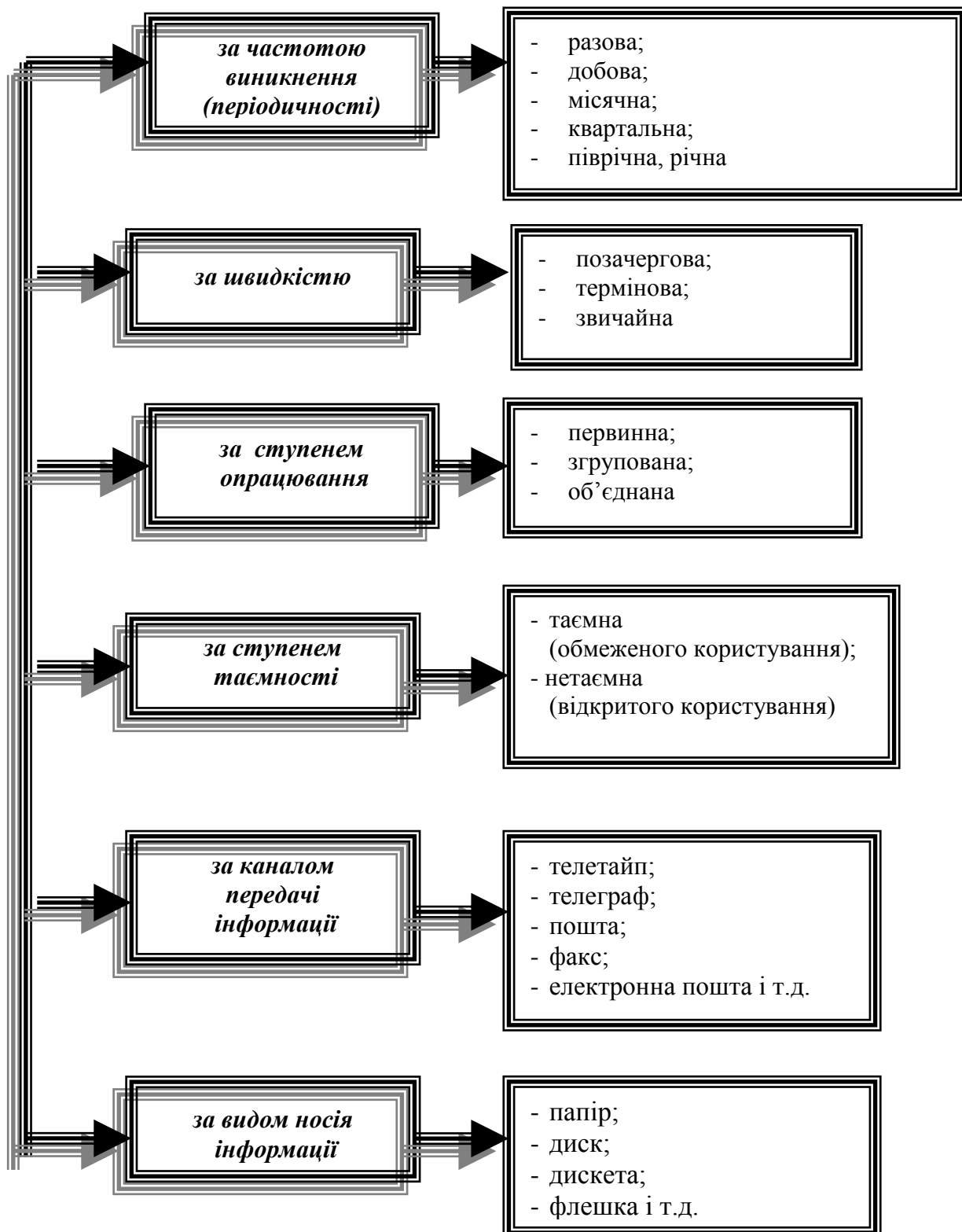
1.5. Порядок формування необхідної і достатньої інформації

Накопичення інформації

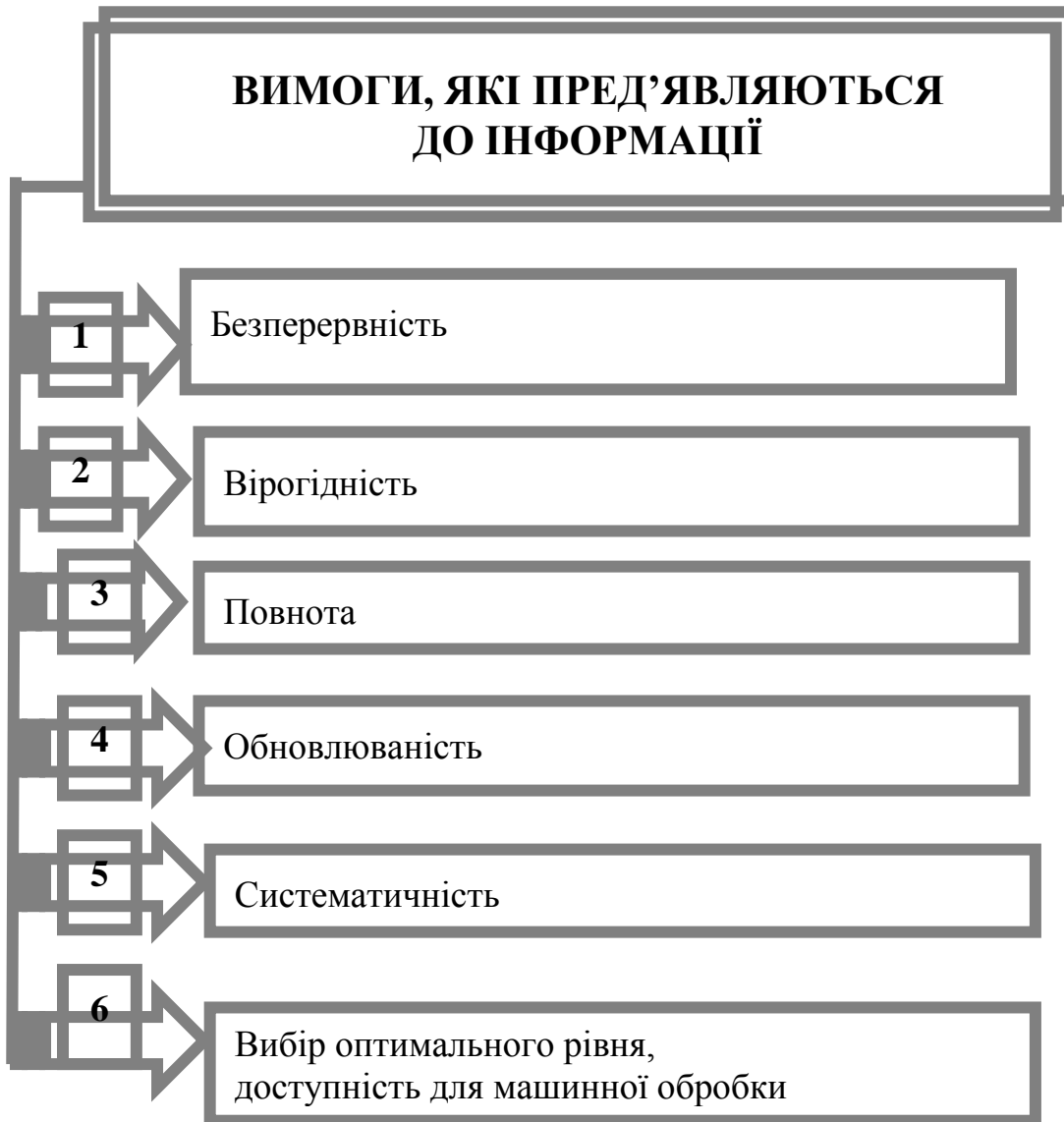


1.6.

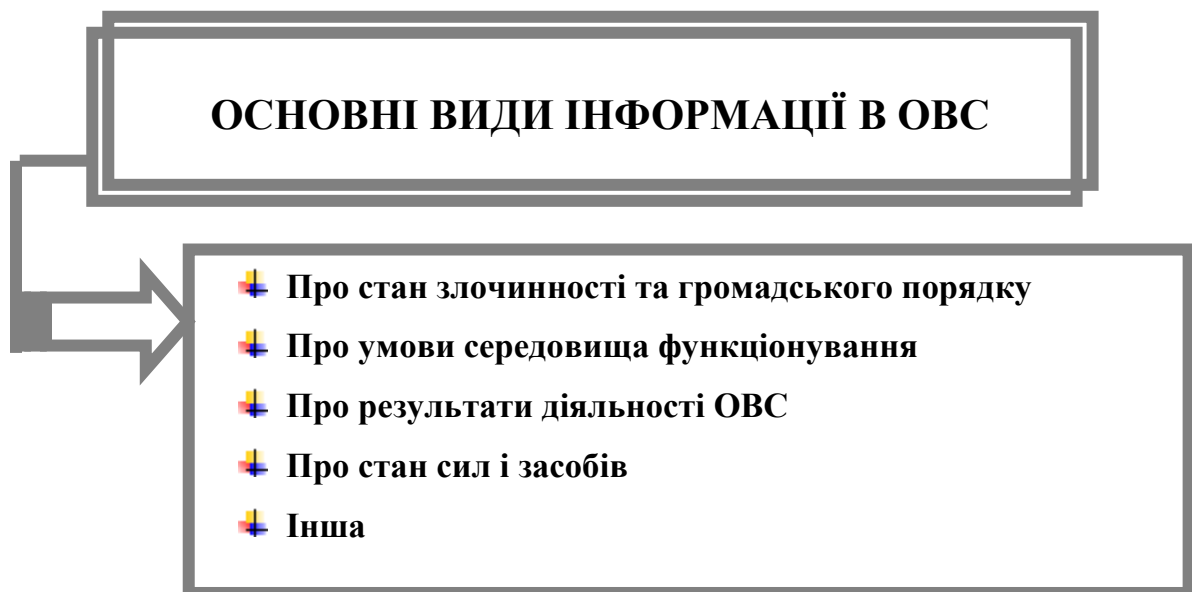




1.7.



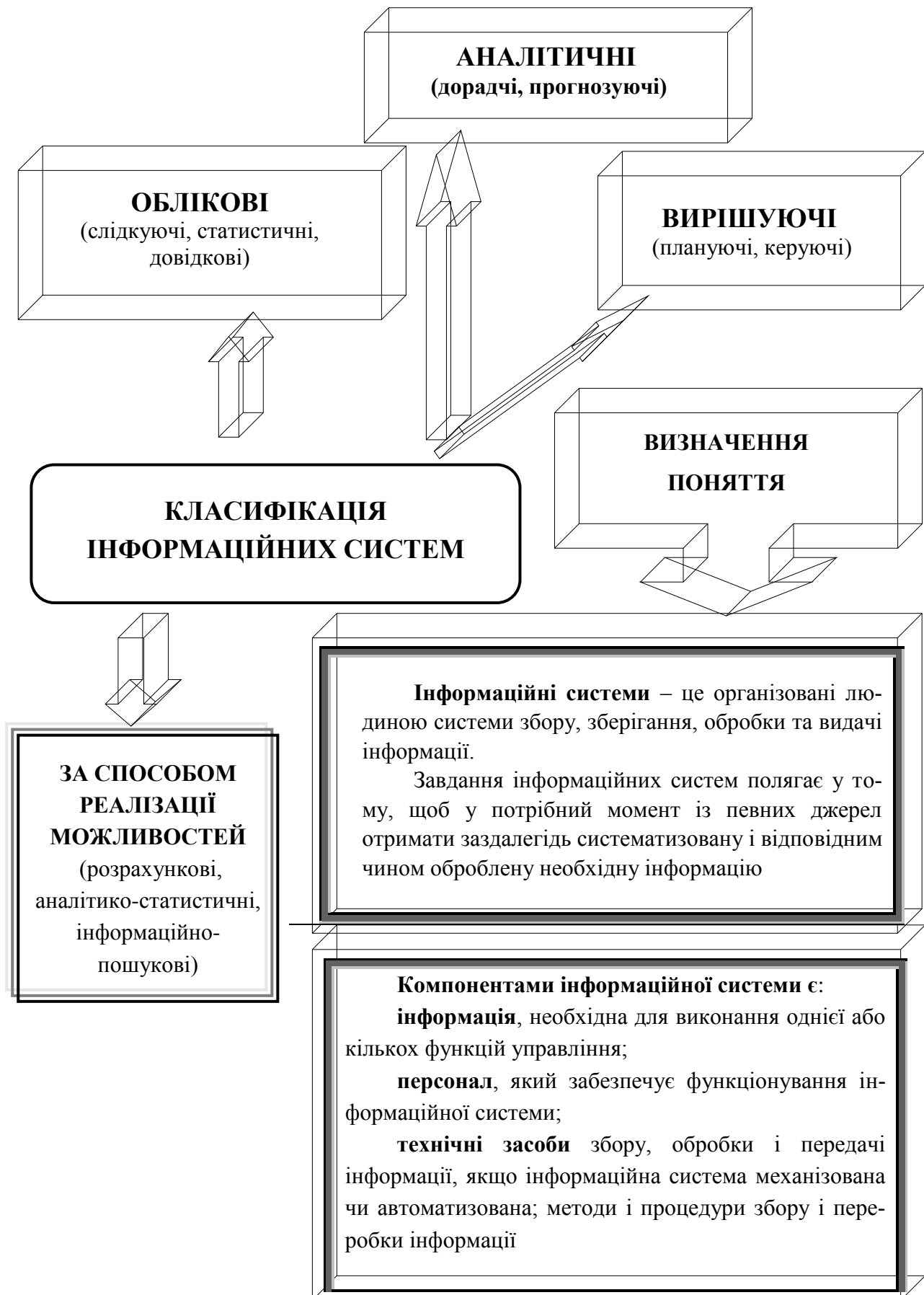
1.8.



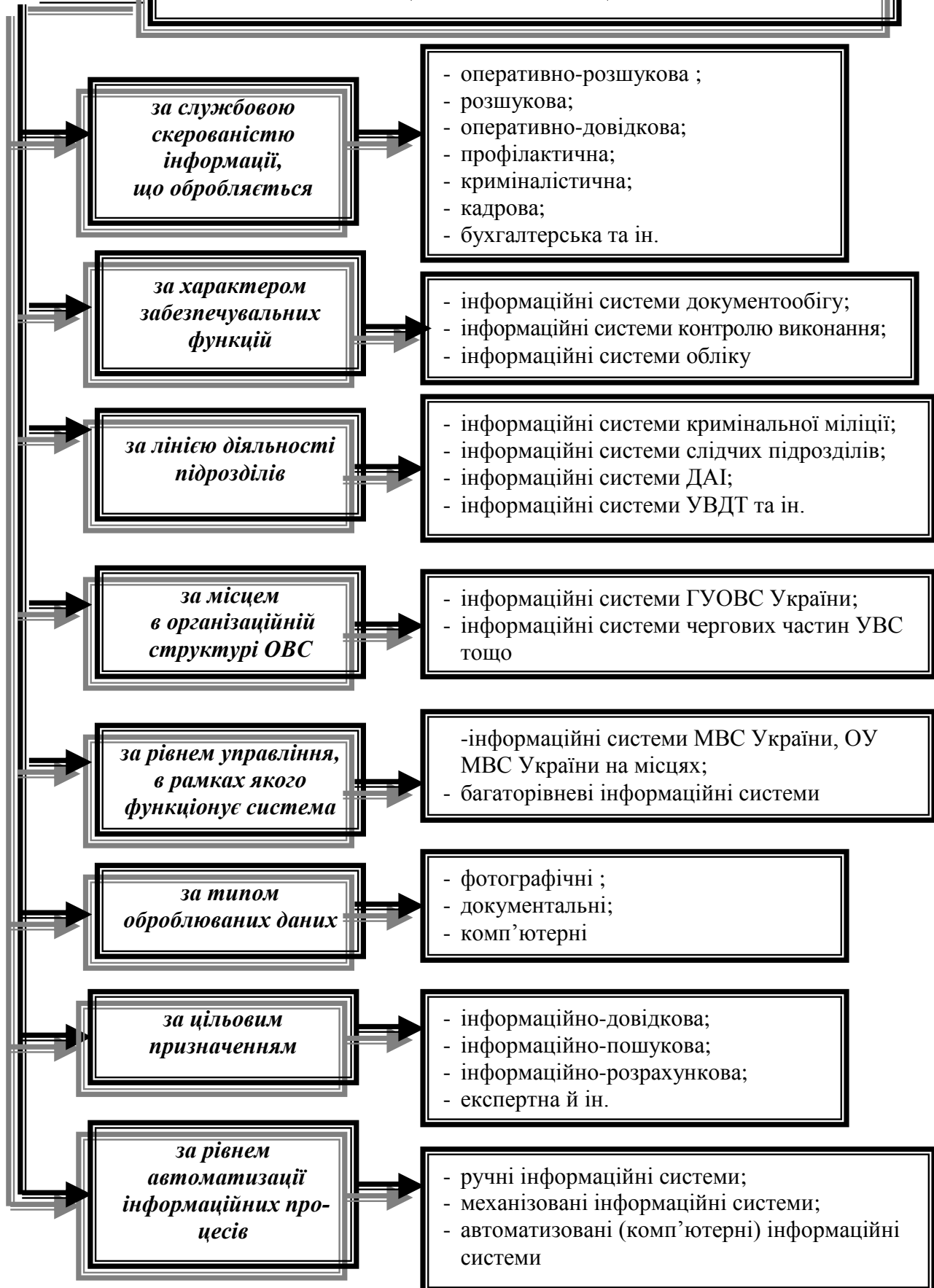
1.9.



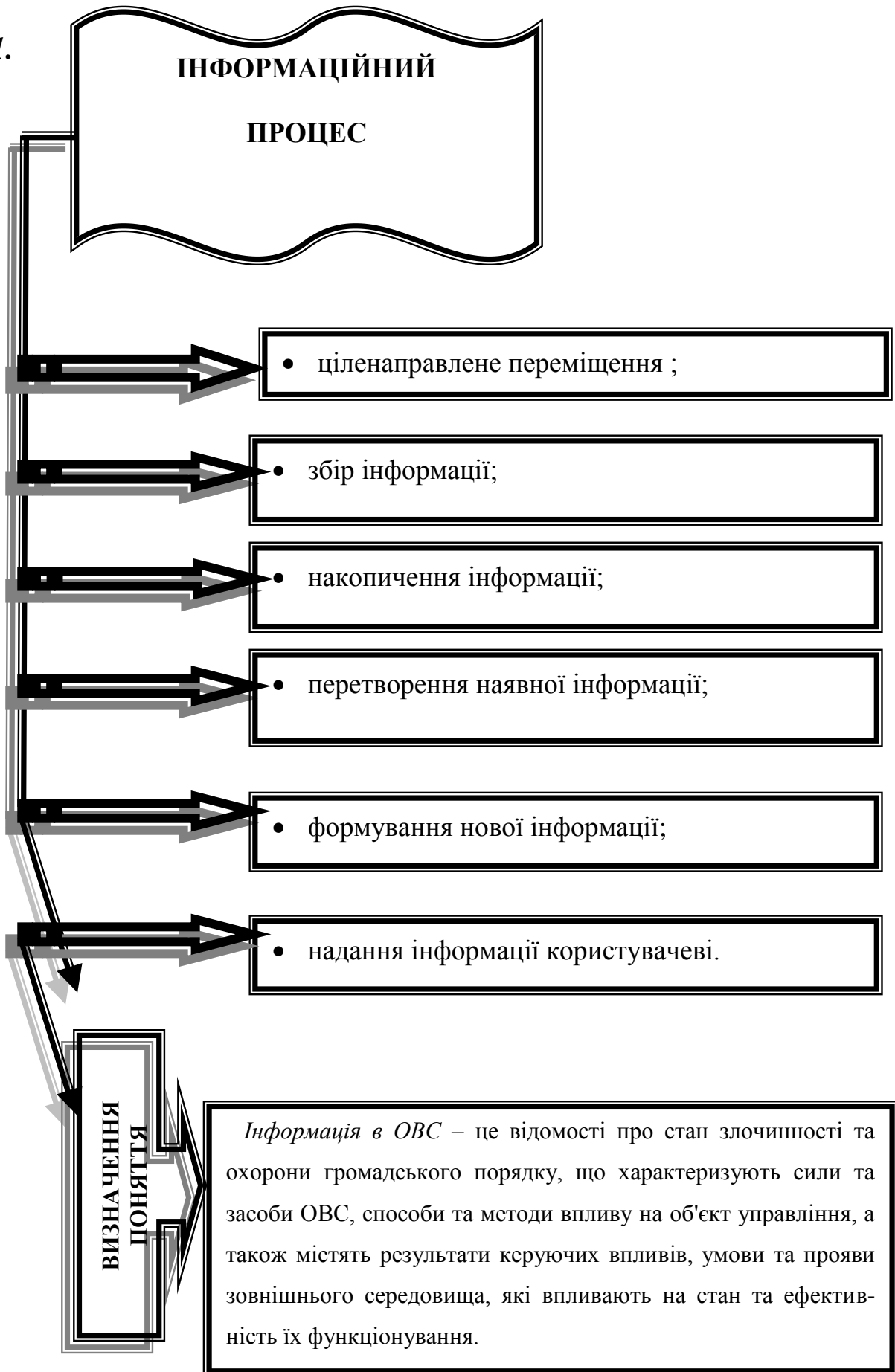
1.10. Класифікація інформаційних систем



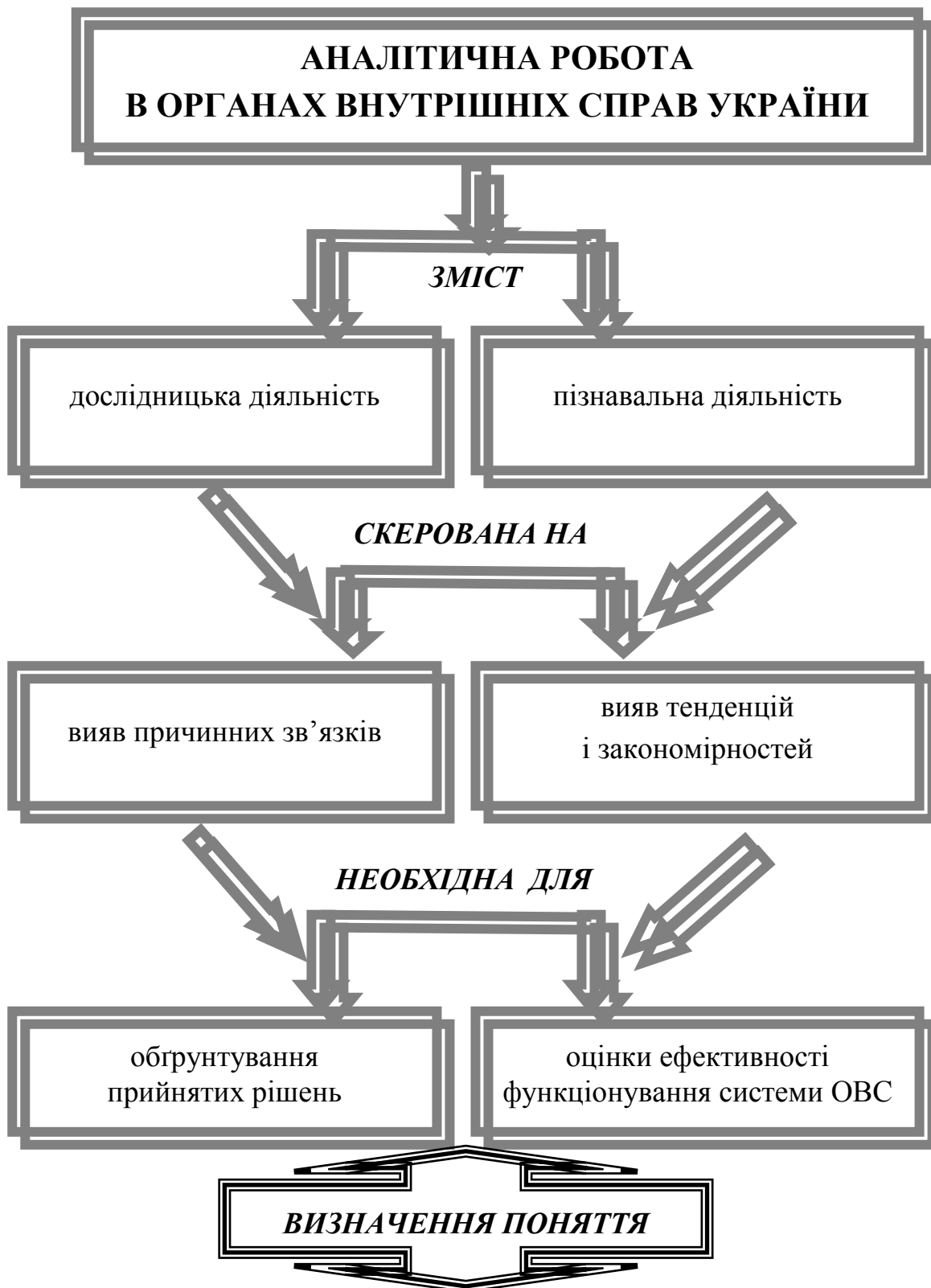
КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ



1.11.



2.



Аналітична робота в ОВС – це збір та обробка соціальної інформації для обґрунтування управлінських рішень, які приймаються.

Змістом аналітичної роботи є комплекс організаційних методів та методичних прийомів, метою яких є вивчення інформації про стан злочинності і громадського порядку, аналіз результатів практичної діяльності органів внутрішніх справ, а також тих умов, в яких вони функціонують.

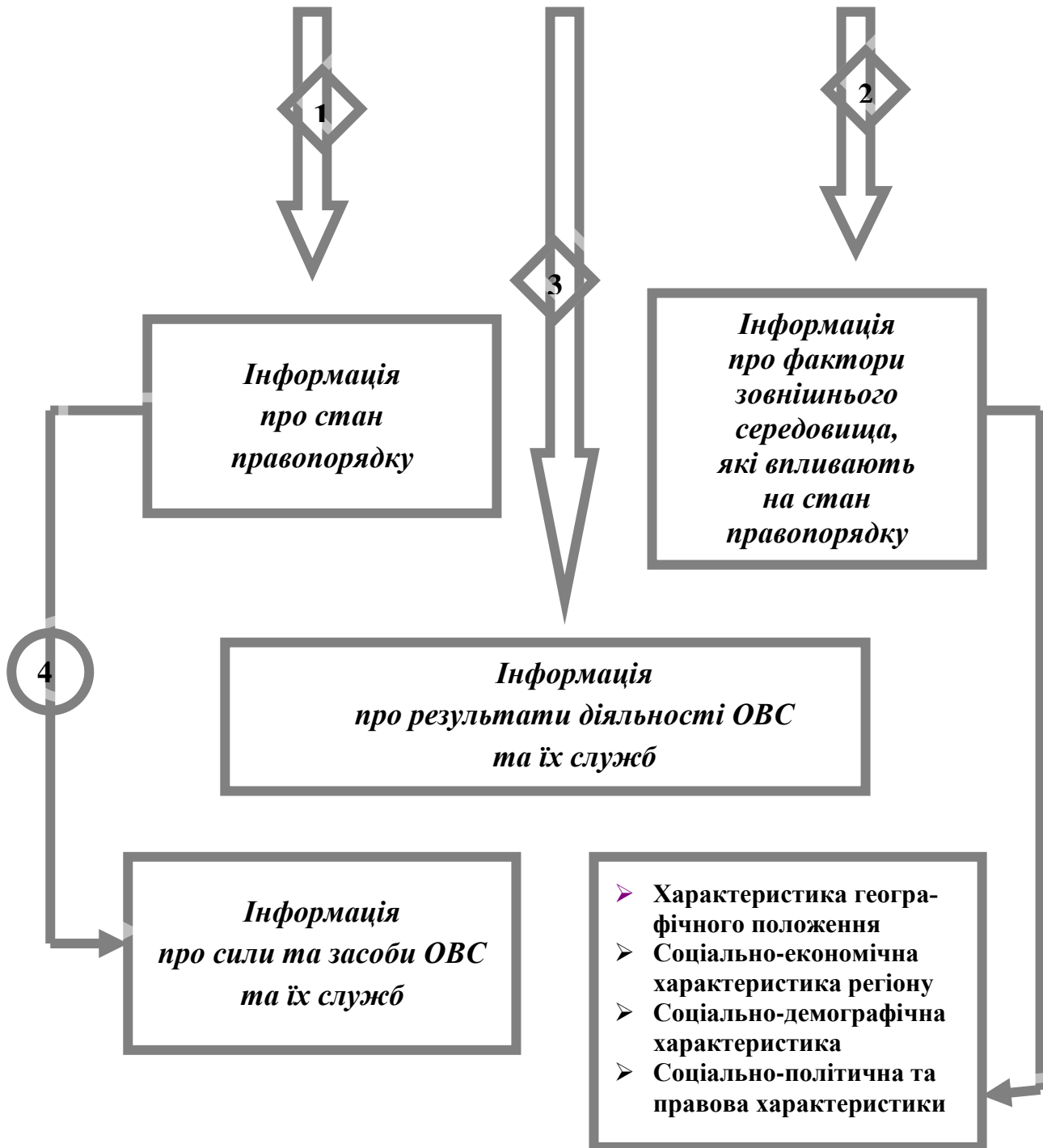
2.1.



У межах кожного з наведених напрямків аналітичної роботи виділяють завдання, які регулярно вирішують конкретні підрозділи. Це дозволяє, по-перше, визначити функціональні обов'язки працівників, відповідальних за той чи інший напрямок аналітичної роботи; по-друге, – передбачити безперервний програмований збір і систематизацію відомостей з урахуванням необхідності раціонального інформаційного забезпечення виконання завдань, які регулярно повторюються; по-третє, – розробити типові методики (алгоритм) їх вирішення.

2.2.

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ОПЕРАТИВНОЇ ОБСТАНОВКИ ЯК ОБ'ЄКТА АНАЛІЗУ



2.3.

ОСНОВНІ ЕТАПИ АНАЛІТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

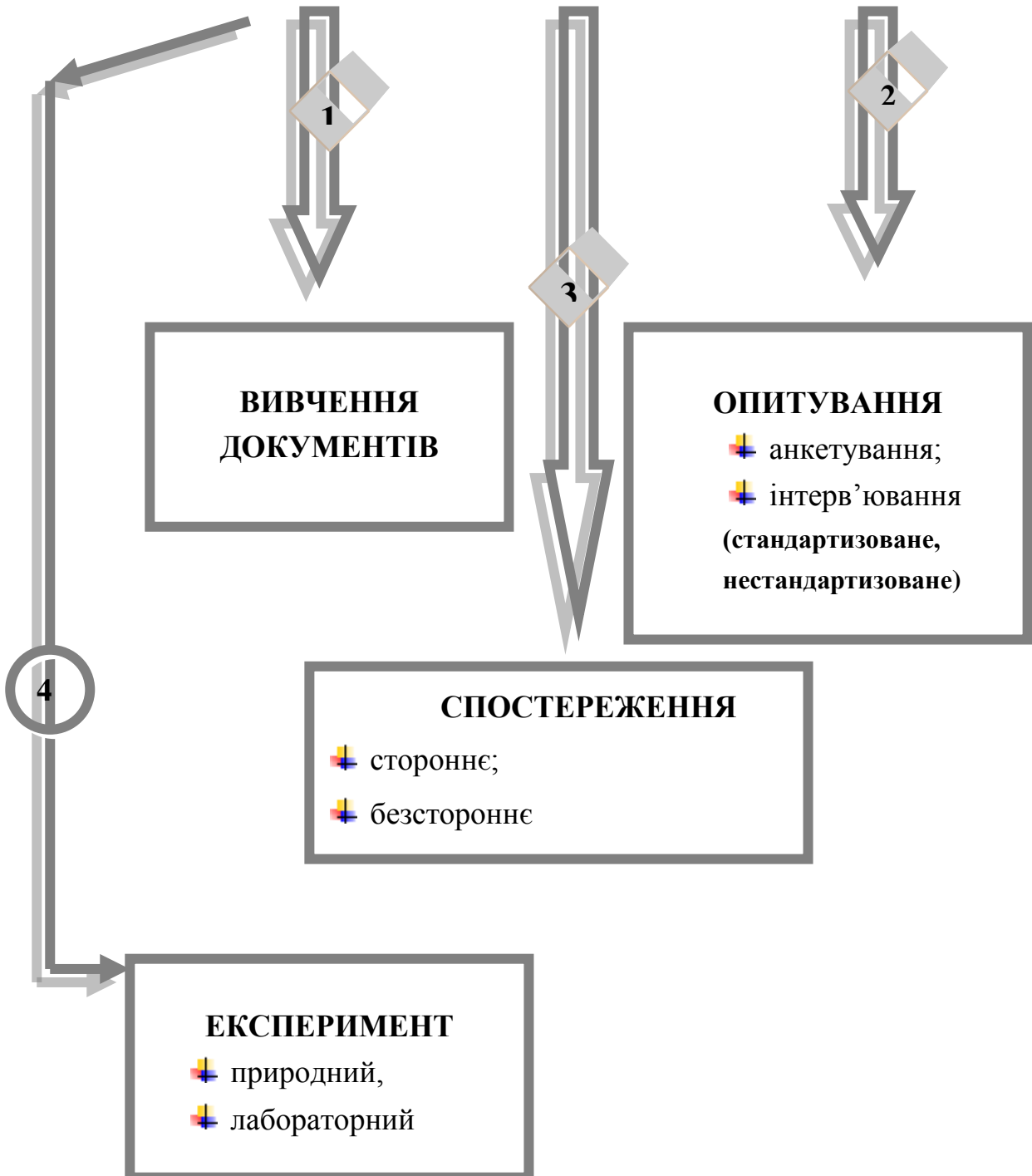
- ❖ **1** визначення мети
- ❖ **2** вибір об'єктів і складання програми (що саме потрібно вивчати)
- ❖ **3** вироблення методики дослідження (яким чином слід вивчати)
- ❖ **4** складання робочого плану (організаційні питання)
- ❖ **5** перевірка методики дослідження
- ❖ **6** збір матеріалу
- ❖ **7** аналіз зібраного матеріалу, його узагальнення, формулювання висновків
- ❖ **8** перевірка висновків аналізу на практиці
- ❖ **9** вироблення пропозицій за результатами дослідження

При складанні програми накреслюється приблизний обсяг роботи, яку необхідно виконати, визначаються питання, фактори, що мають бути вивчені, а також час (період) дослідження.

Методика дослідження повинна давати уявлення про те, як потрібно вивчати кожне питання програми, яку інформацію для цього необхідно використати, де і яким шляхом можна її отримати.

2.4.

**ОСНОВНІ МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ
В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



2.5.

**ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ
В ОРГАНАХ ВНУРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

1

❖ **достовірність вхідної інформації;**

2

❖ **необхідна повнота вихідної інформації;**

3

❖ **всесторонність інформації, що використовується при аналізі;**

4

❖ **сумісність вихідної інформації;**

5

❖ **вивчення вихідної інформації за достатньо значний період часу;**

6

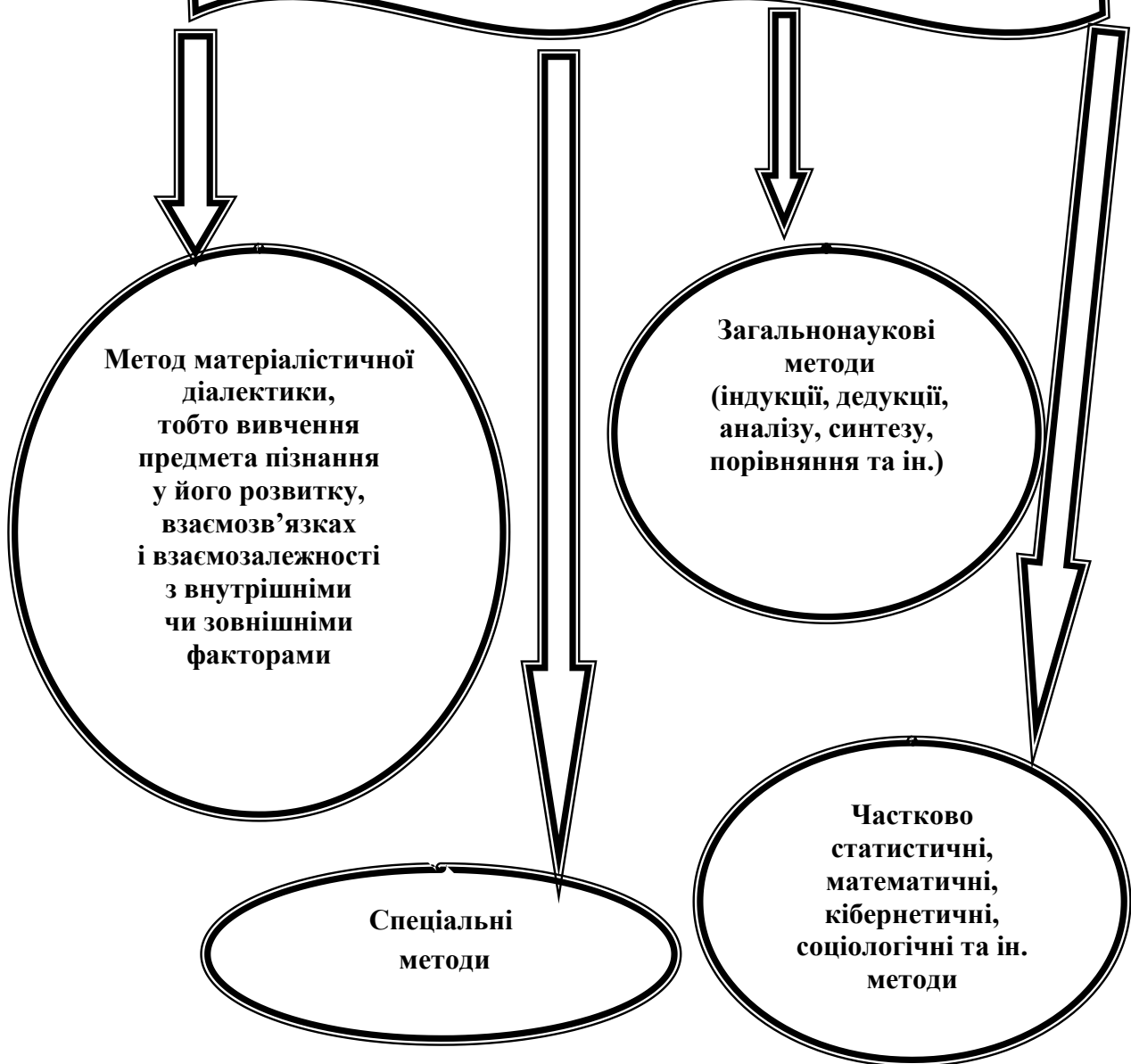
❖ **репрезентативність спостереження;**

7

❖ **комплексне використання різних методів аналізу.**

3.

**АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У РІЗНИХ СФЕРАХ**



3.1.

ОСНОВНІ ВИДИ АНАЛІЗУ

+ поточний (за добу, тиждень, декаду, місяць)

+ за звітний період (квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік)

+ позачерговий

+ проблемний

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Аналіз – логічний прийом, метод дослідження, суть якого полягає в тому, що досліджуваний предмет подумки розчленовується на складові елементи, кожний із яких згодом досліджується окремо як частина розчленованого цілого, для того щоб виділені в ході аналізу елементи з'єднати за допомогою іншого логічного прийому – синтезу – в ціле, збагачене новими знаннями.

Під аналізом розуміють прикладну наукову дисципліну, систему спеціальних знань, що дозволяють оцінити ефективність діяльності того або іншого суб'єкта.

3.2.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ АНАЛІЗУ

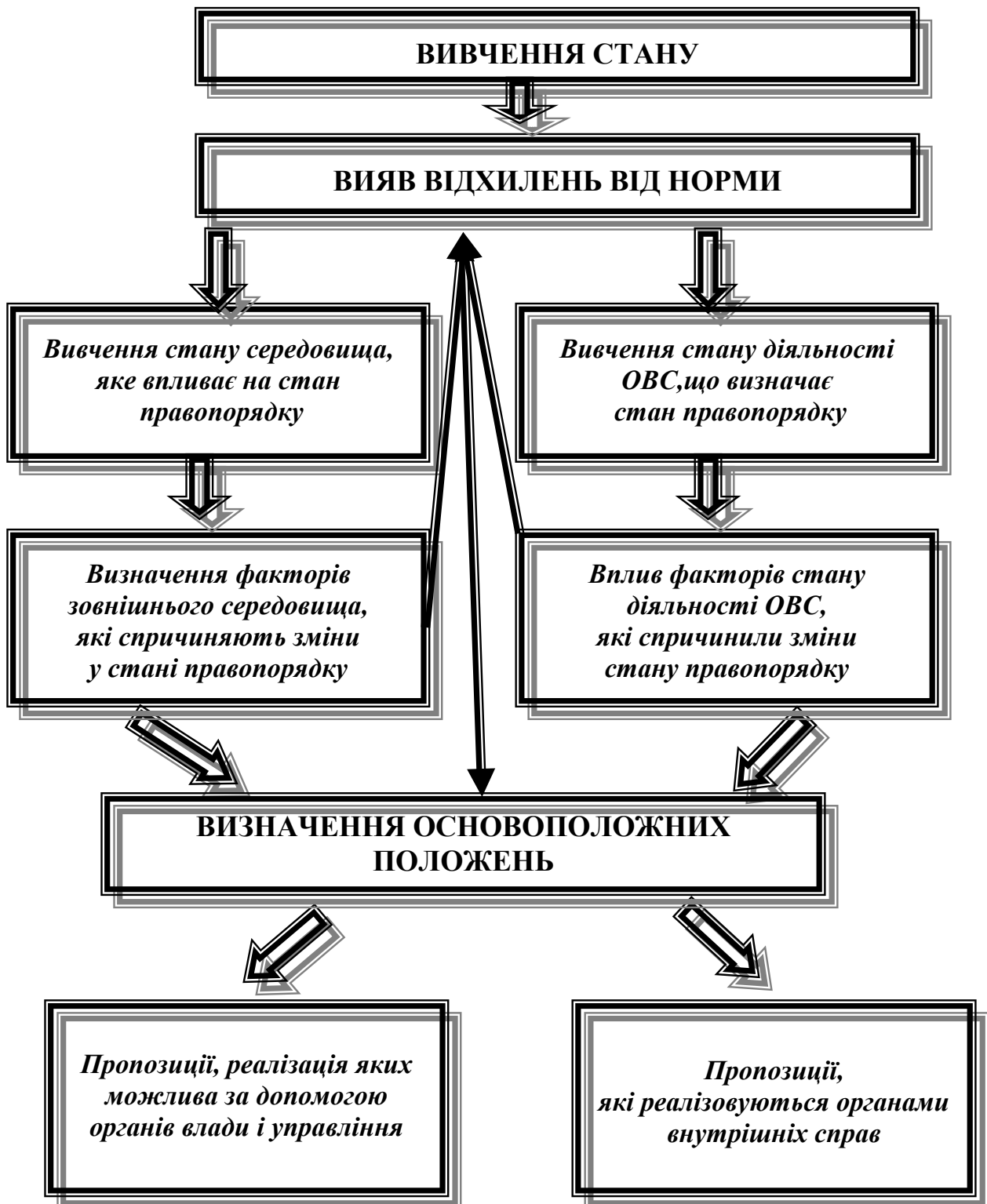
- формулювання системи показників, що характеризують роботу аналізованого об'єкта;
- суспільні відносини;

- якісний аналіз досліджуваного явища (результату);

- кількісний аналіз цього явища (результату);

- оформлення висновків і конкретних рекомендацій, що випливають із результатів аналізу.

3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу оперативної обстановки



Тема 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Сутність та роль планування в органах внутрішніх справ України.

Принципи планування та вимоги до планів роботи

- 1.1. Сутність планування.
- 1.2. Роль планування в органах внутрішніх справ.
- 1.3. Мета планування.
- 1.4. Принципи планування.
- 1.5. Науковість планів ОВС.
- 1.6. Спеціальні вимоги, що ставляться до планування.
- 1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики.

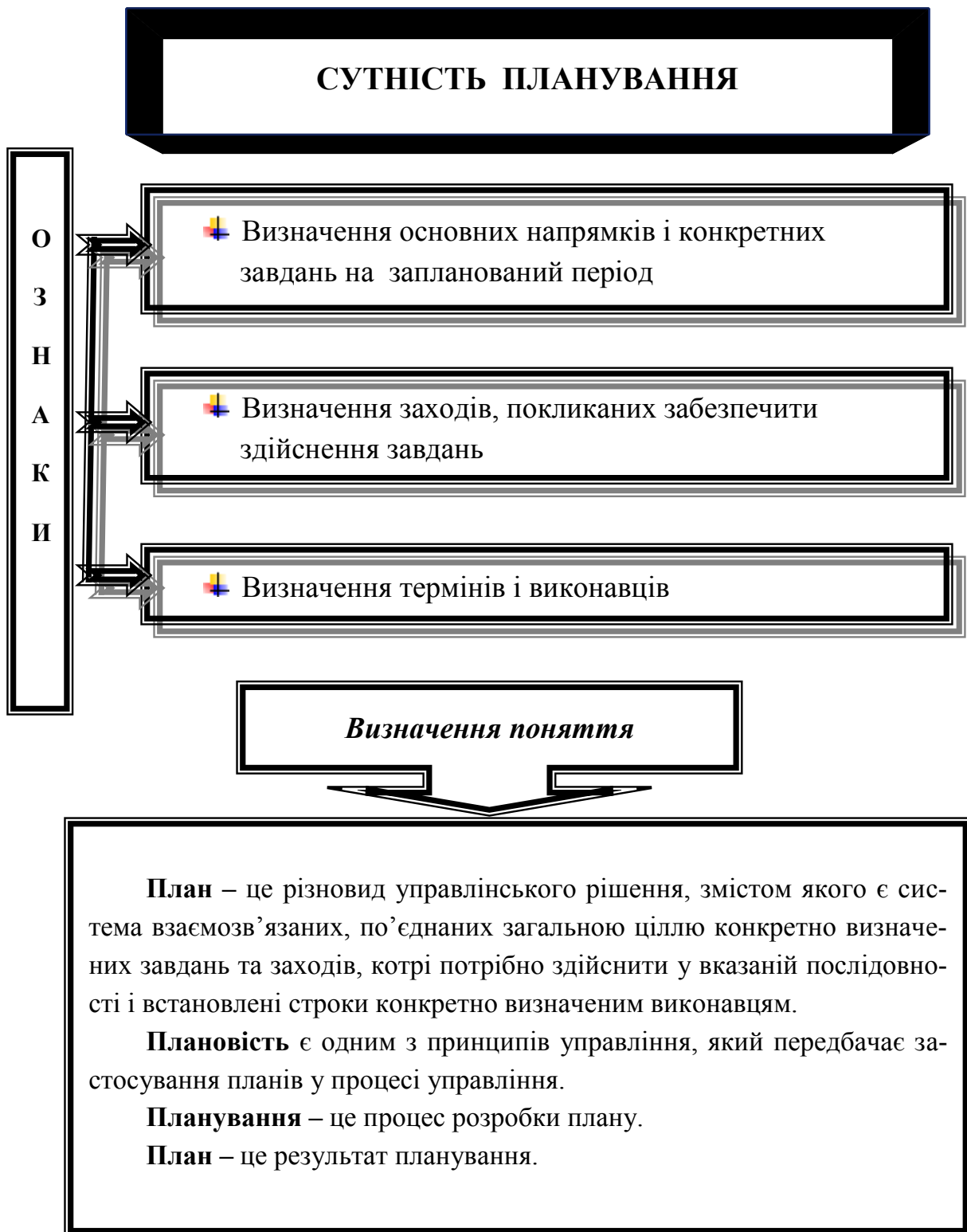
2. Система і структура планів органів внутрішніх справ України

- 2.1. Система планування в органах внутрішніх справ.
- 2.2. Загальні плани.
- 2.3. Спеціальні плани.
- 2.4. Типова структура плану основних організаційних заходів УМВС областей на рік.
- 2.5. Основні реквізити плану роботи.

3. Зміст процесу планування

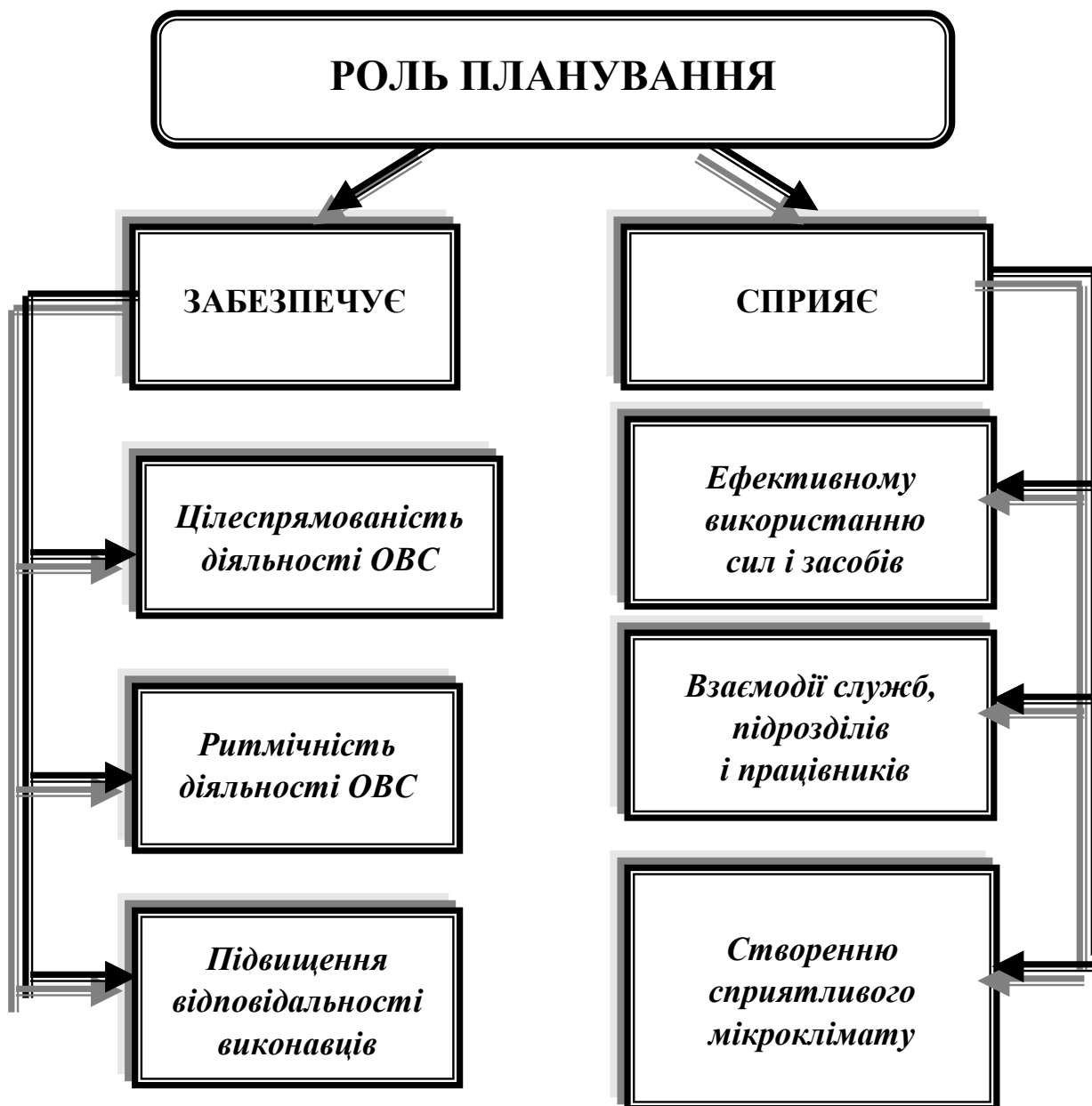
- 3.1. Процес планування.
- 3.2. Стадії процесу планування.
- 3.3. Типова форма планів ОВС.
- 3.4. Способи доведення заходів плану до безпосередніх виконавців.

1.1. Сутність планування



А. Файоль наступним чином пояснював значення планування, як функції управління: „Вираз „управляти” – означає передбачати”.

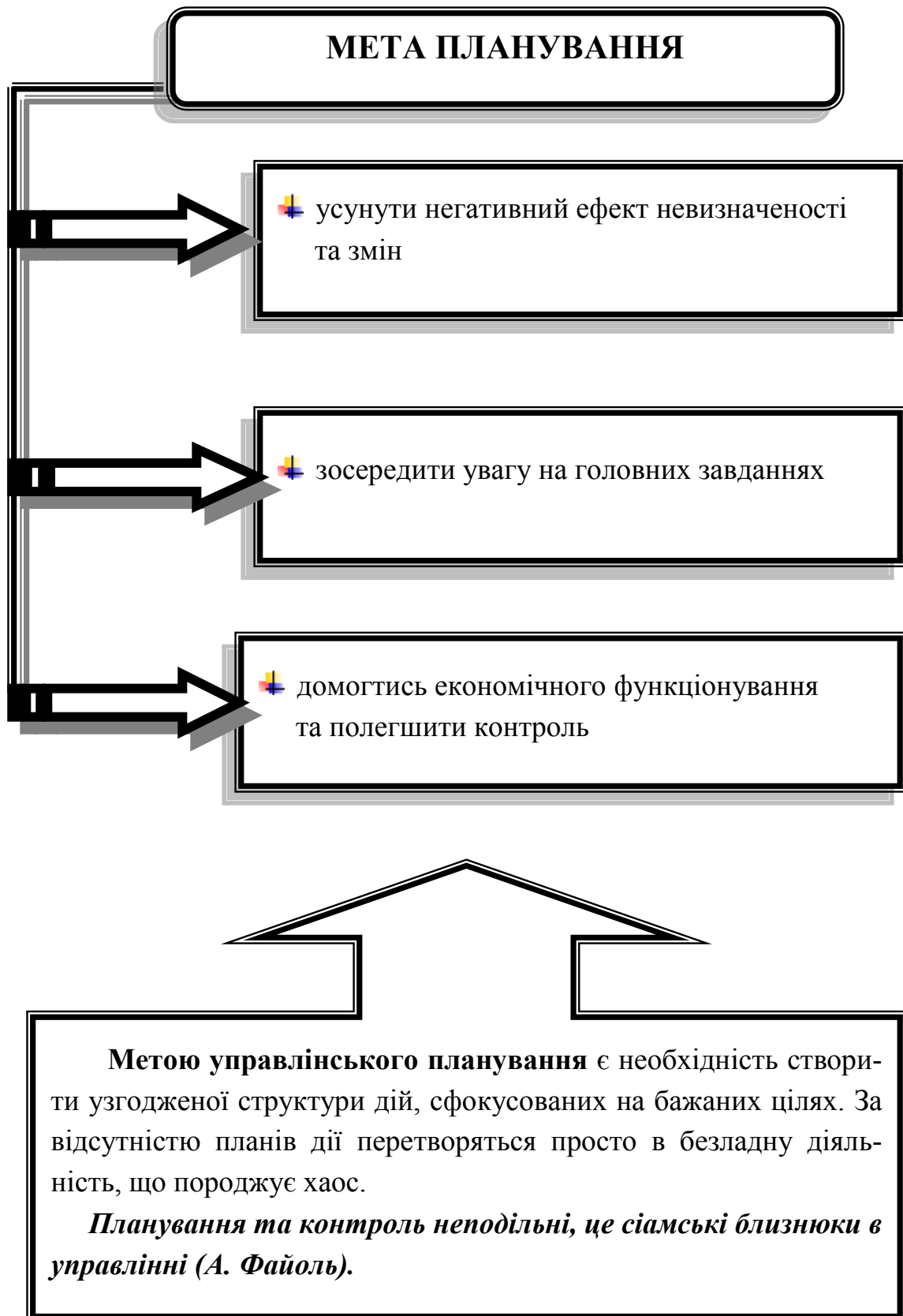
1.2. Роль планування в органах внутрішніх справ України



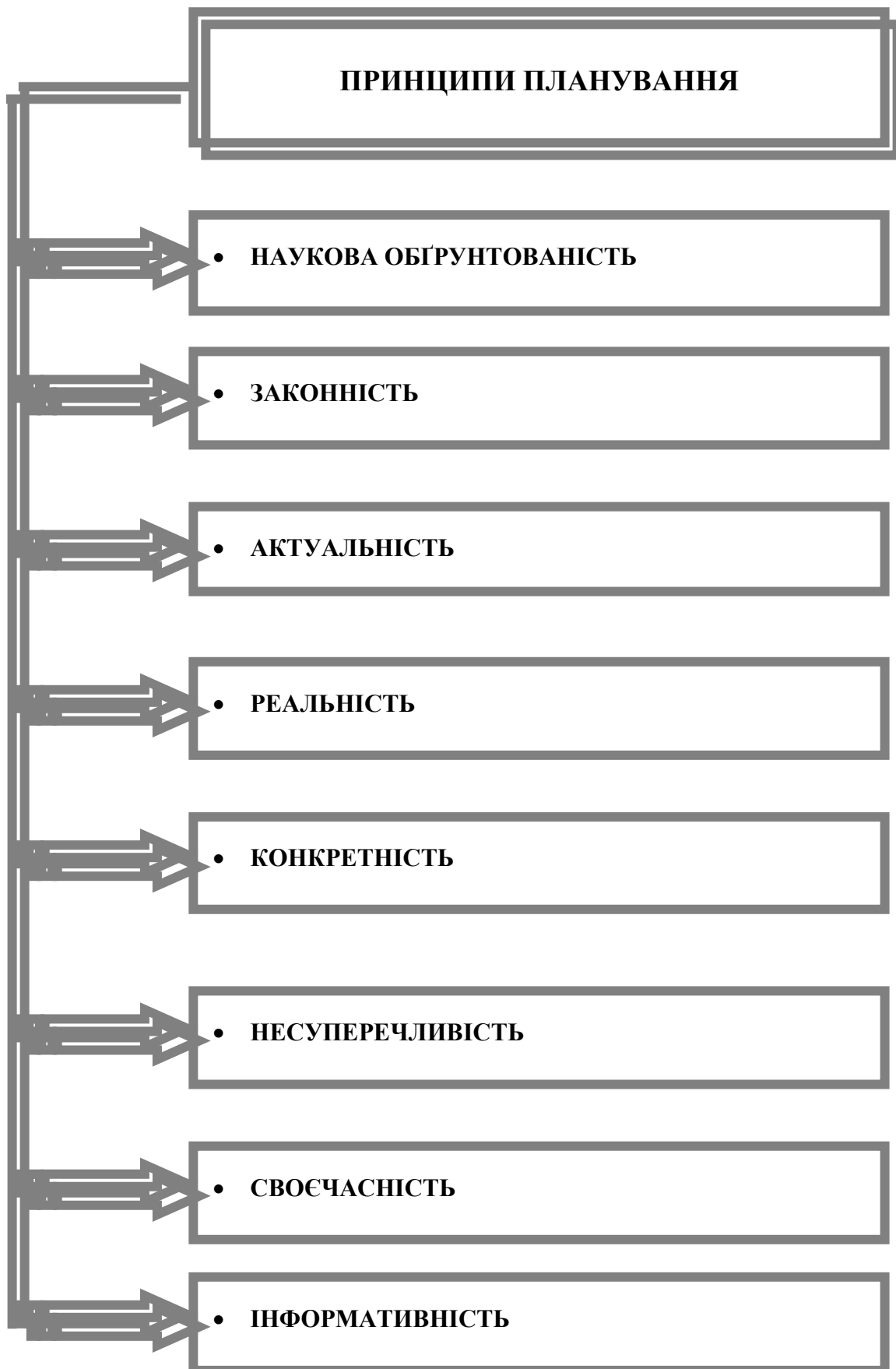
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Планування як функція управління визначає завдання окремих підрозділів на основі загальних цілей системи ОВС і забезпечує розробку взаємопов'язаних завдань. Визначає порядок і терміни виконання комплексу або окремих заходів. Отже, планування являє собою одночасно функцію управління та засіб організації процесу цілеспрямованої діяльності.

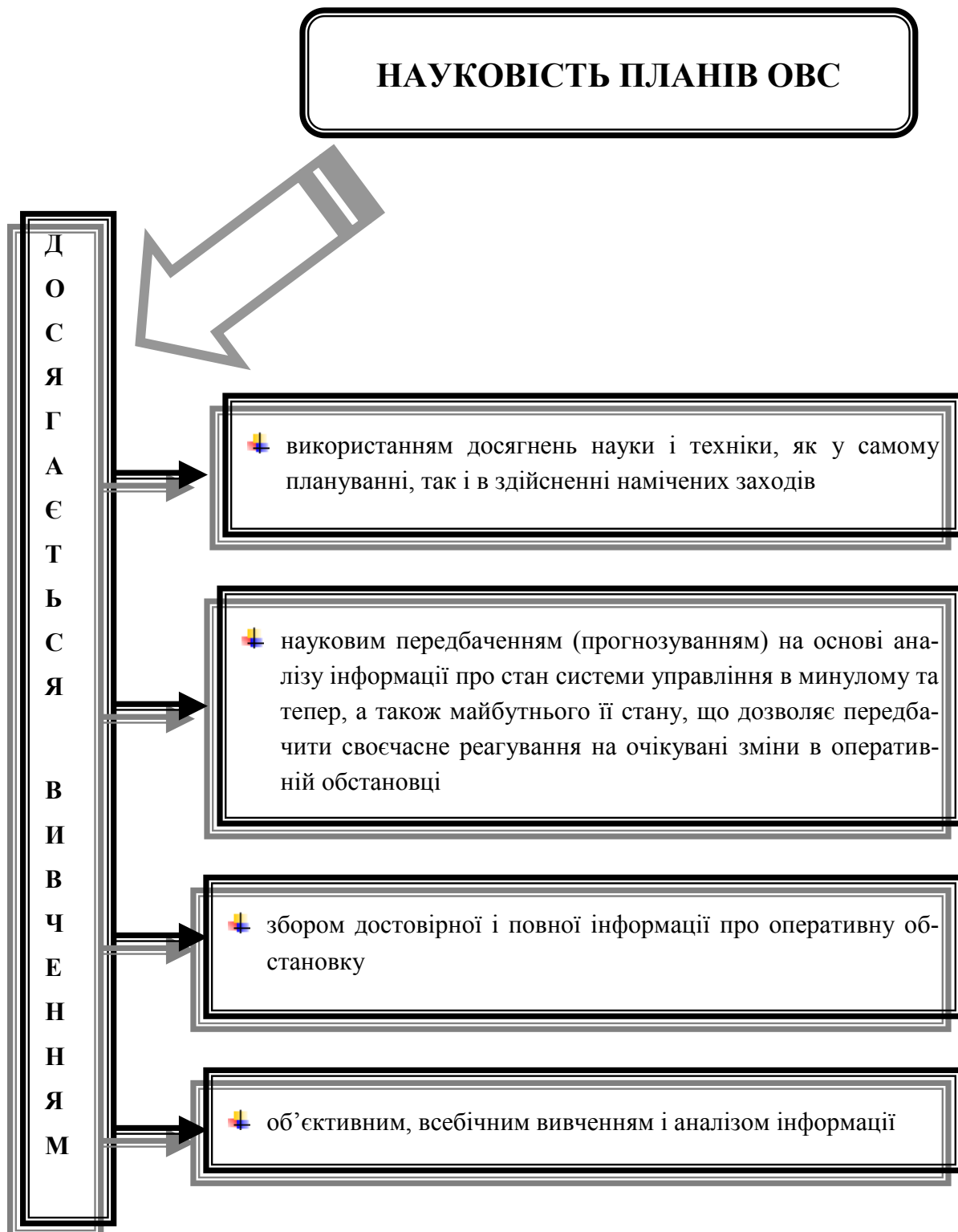
1.3. Мета планування



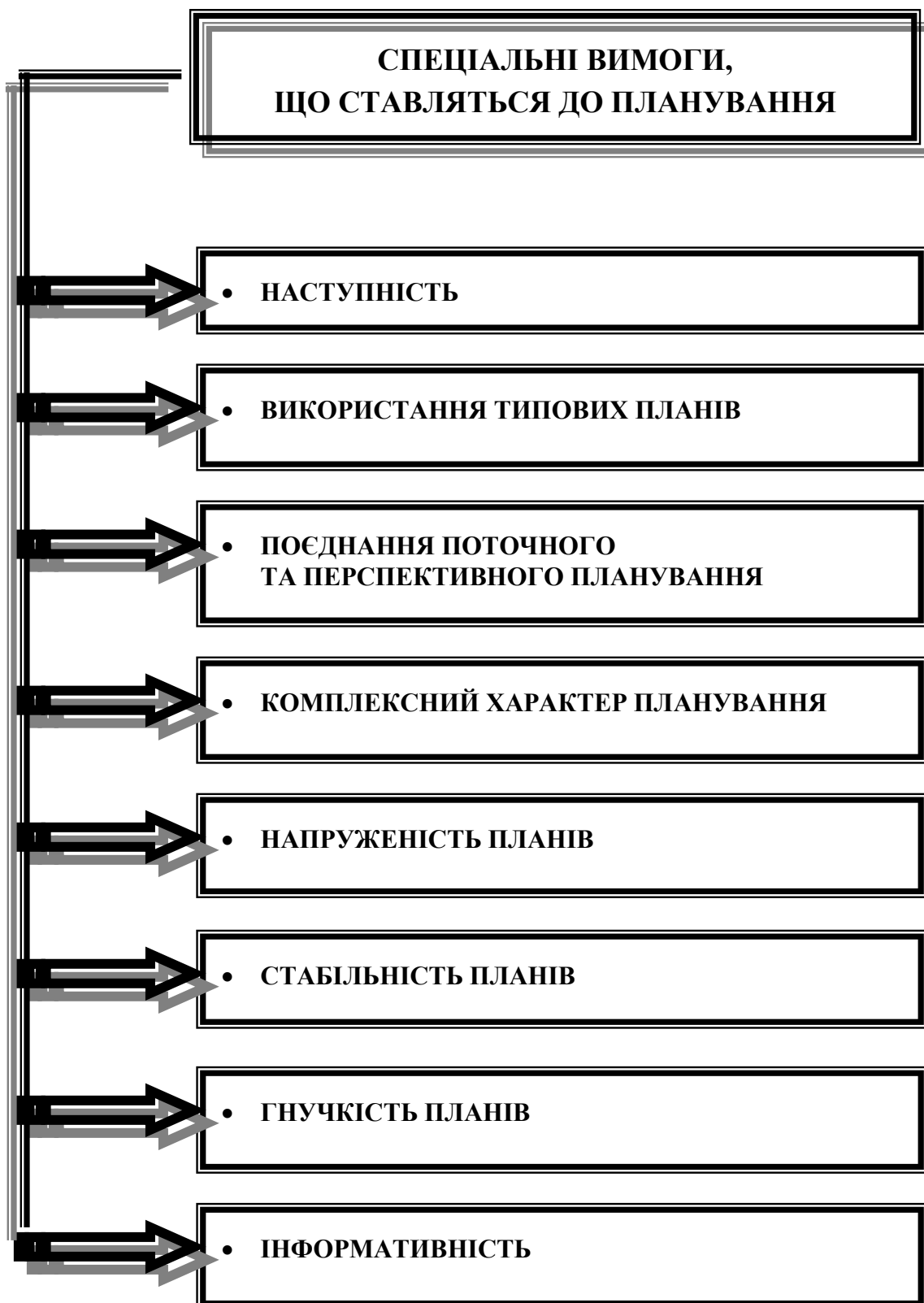
1.4. Принципи планування



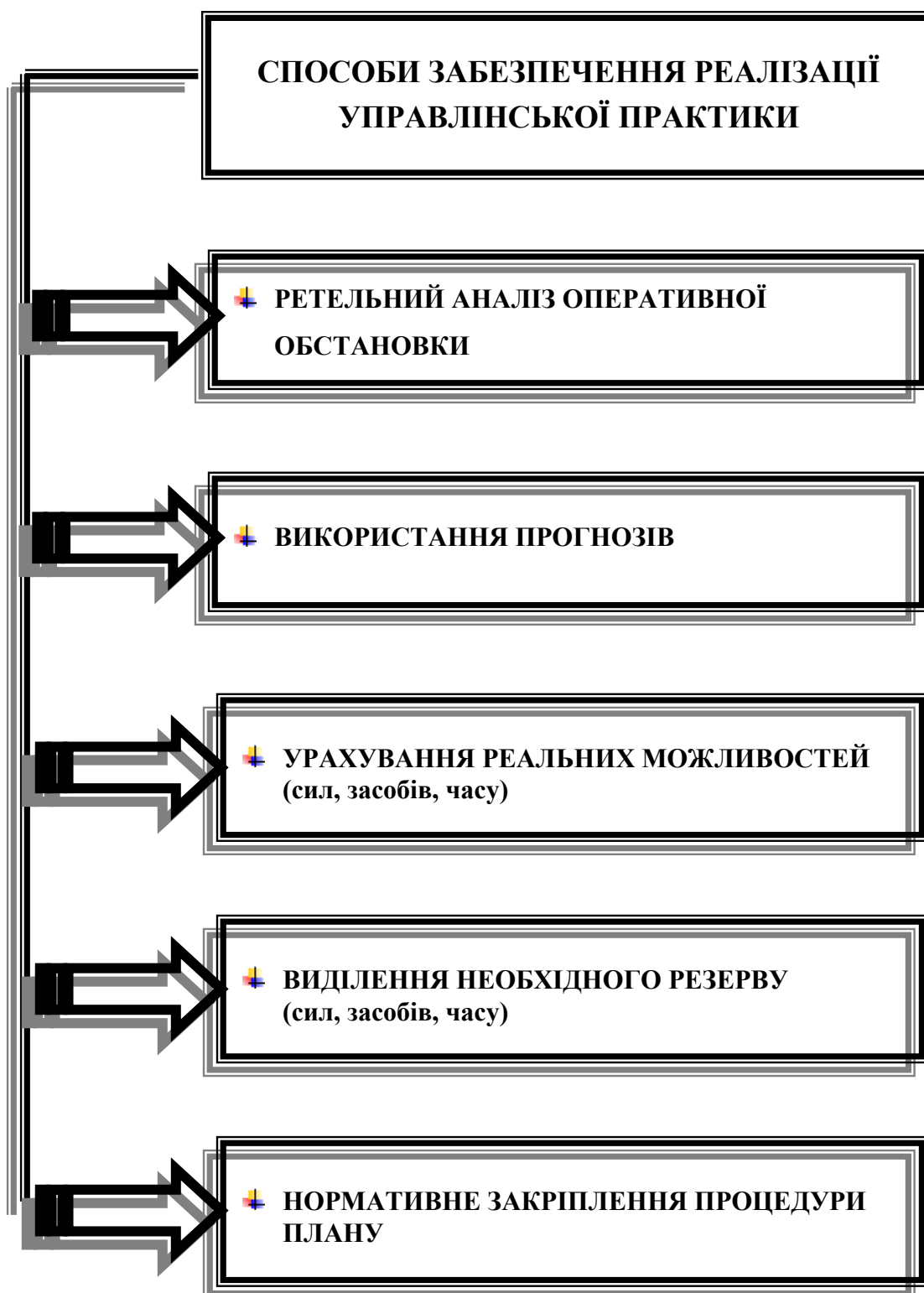
1.5. Науковість планів ОВС



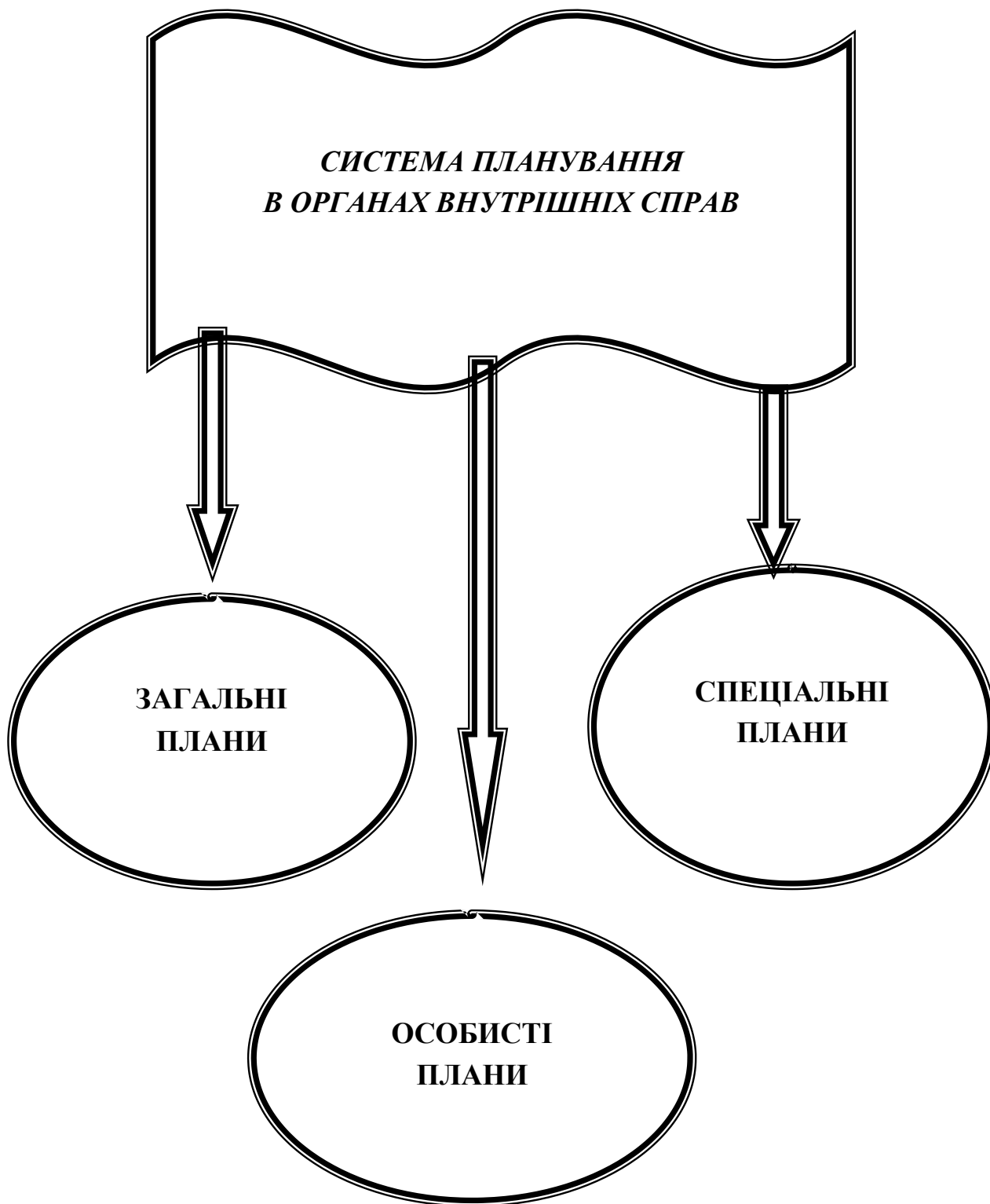
1.6. Спеціальні вимоги, що ставляться до планування



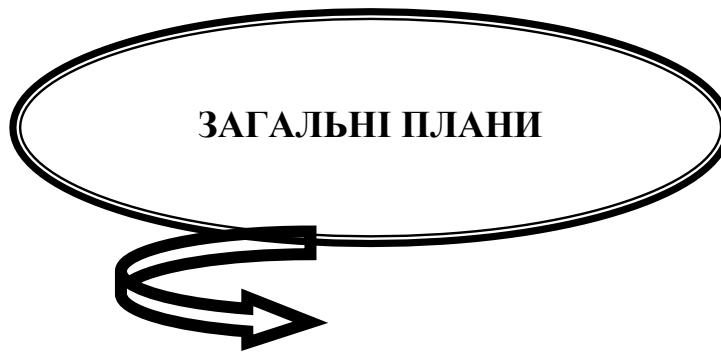
1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики



2.1. Система планування в органах внутрішніх справ України



2.2. Загальні плани



1. **ПЕРСПЕКТИВНІ** (5–15 років)
2. **ПОТОЧНІ** (рік, півріччя, квартал, місяць тощо).

2.3. Спеціальні плани



1. РАЗОВОГО ВИКОРИСТАННЯ

- ✚ План заходів щодо виконання нових нормативних актів;
- ✚ Планування окремих напрямків діяльності ОВС для вирішення конкретних завдань;
- ✚ Комплексні плани профілактики правопорушень.

2. ТИПОВІ

- ✚ Типові плани дій ОВС зі складних повторюваних завдань.

3. ОПЕРАТИВНІ

- ✚ Плани дій при надзвичайних подіях;
- ✚ Плани дій ОВС в особливих умовах.

2.4. Типова структура плану основних організаційних заходів УМВС областей (на рік)

ТИПОВА СТРУКТУРА ПЛАНУ ОСНОВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ УМВС ОБЛАСТЕЙ (на рік)

1. Основні організаційні заходи.
2. Нормотворча діяльність.
3. Боротьба з організованою злочинністю та злочинами у сфері економіки.
4. Організація розкриття та розслідування злочинів, розшуку злочинців.
5. Посилення боротьби з незаконним обігом наркотиків.
6. Зміцнення громадського порядку і безпеки, профілактика злочинів. Заходи щодо припинення неконтрольованого розповсюдження вогнепальної зброї.
7. Забезпечення безаварійності дорожнього руху і пожежної безпеки.
8. Удосконалення системи виконання покарань.
9. Робота з персоналом. Зміцнення дисципліни і законності.
10. Фінансове, матеріально-технічне та ресурсне забезпечення.
11. Розвиток наукових досліджень у сфері боротьби зі злочинністю та впровадження при цьому сучасних науково-технічних заходів.
12. Правовиховна робота серед населення. Пропаганда діяльності ОВС.

2.5. Основні реквізити плану роботи

ОСНОВНІ РЕКВІЗИТИ ПЛАНУ РОБОТИ

1

Найменування плану і відомості про місце, час, особу, яка його розробила, та особу, що його затвердила, про гриф таємності (за необхідністю)

2

Нумерація найменувань розділів та заходів (наскрізна, або за кожним розділом)

3

Назви заходів, що плануються

4

Термін виконання

5

Виконавці (відповідальні особи)

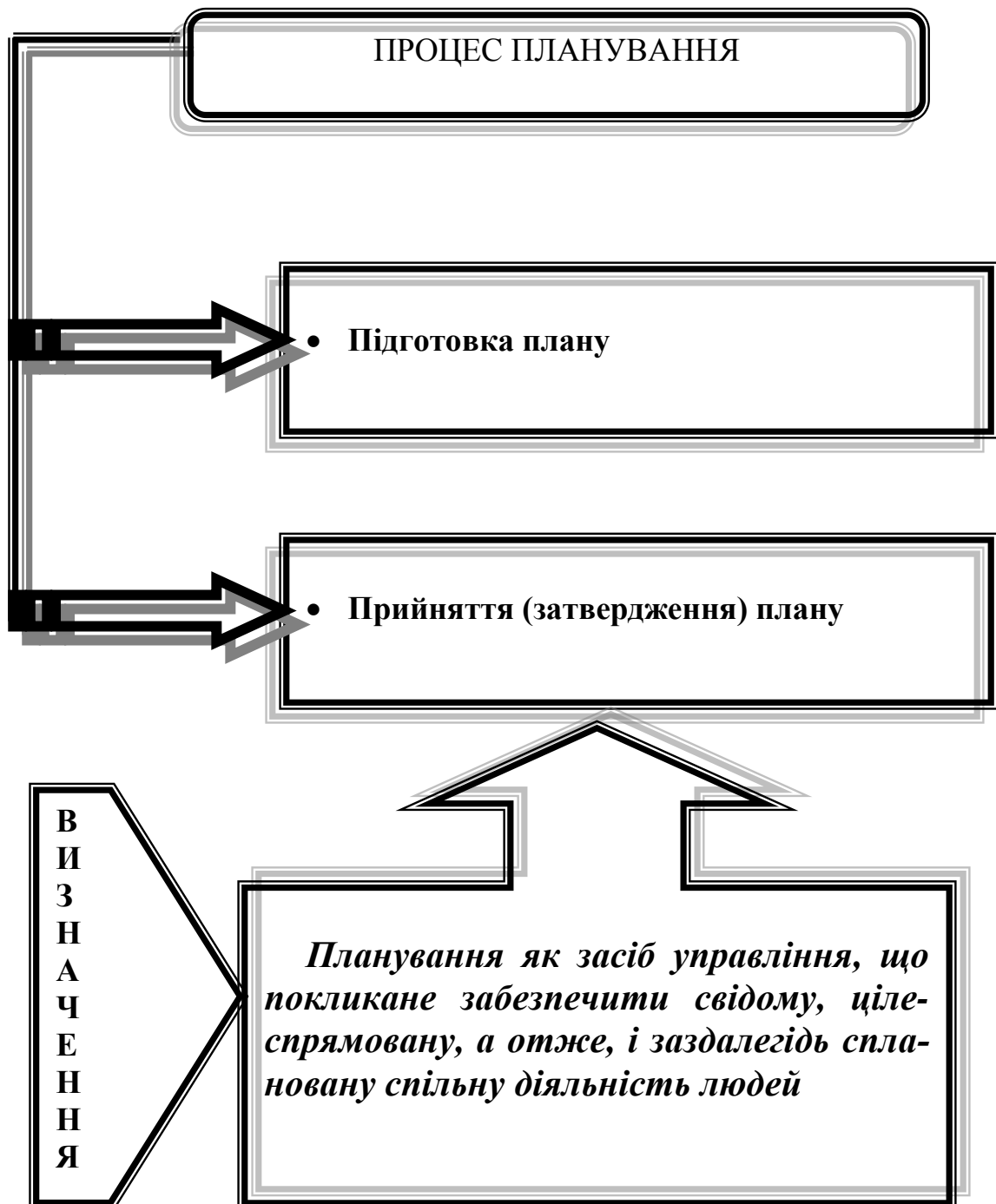
6

Відмітка про виконання заходу

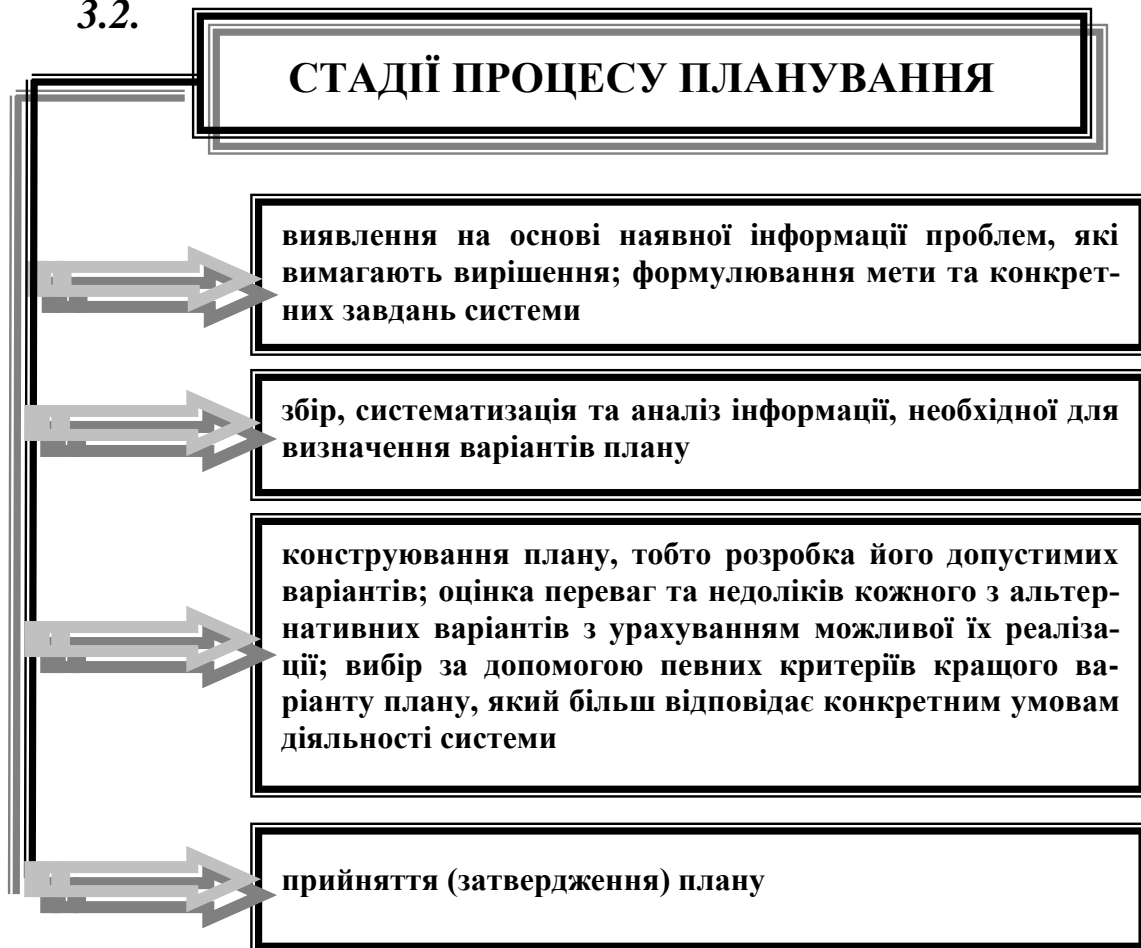
7

Примітки

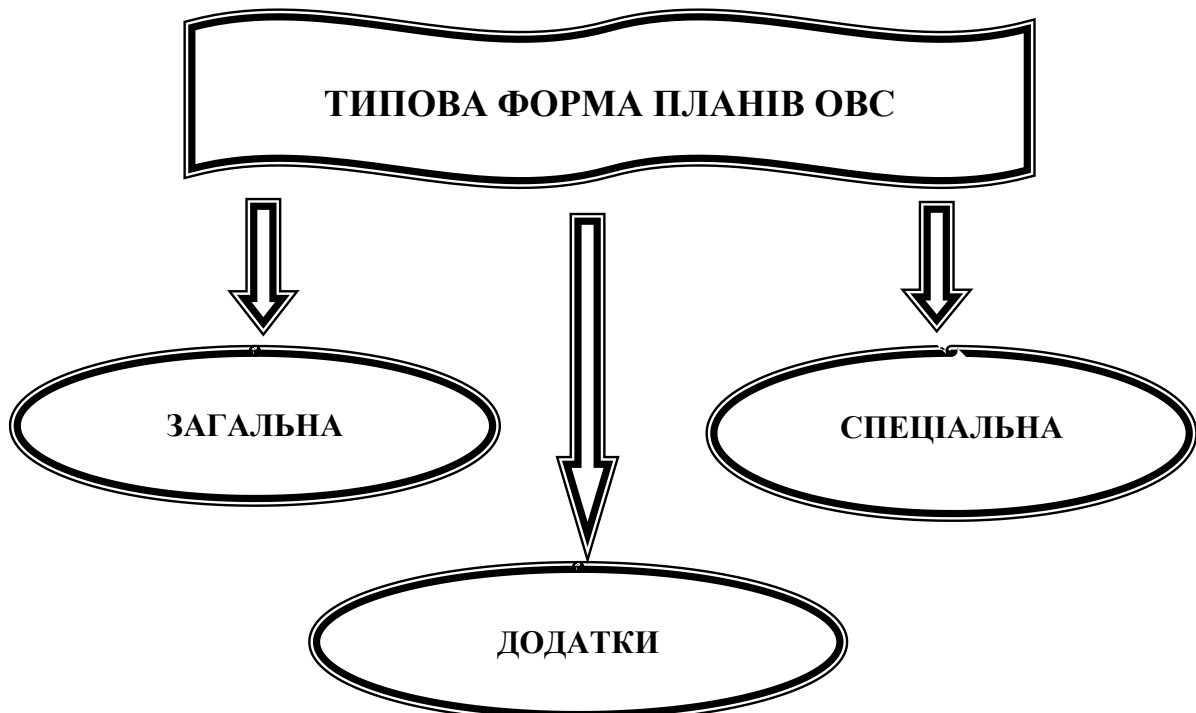
3.1. Процес планування



3.2.





3.3. Типова форма планів ОВС





3.4.

**СПОСОБИ ДОВЕДЕННЯ
ЗАХОДІВ ПЛАНУ
ДО БЕЗПОСЕРЕДНІХ ВИКОНАВЦІВ**

 проведення спеціальних інструктивних
нарад особового складу

 проведення спеціальних занять
найважливіших питань плану

 скерування виконавцям виписок
із плану з зазначенням заходів
та термінів їх виконання

 доведення деяких заходів
в індивідуальному порядку

Тема 5. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Природа управлінських рішень

- 1.1. Загальні поняття про управлінське рішення.
- 1.2. Ознаки управлінських рішень.
- 1.3. Управлінські рішення в органах внутрішніх справ.
- 1.4. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
- 1.5. Класифікація управлінських рішень в органах внутрішніх справ.
- 1.6. Основні форми рішень, що приймаються в органах внутрішніх справ.
- 1.7. Основні вимоги, що пред'являються до управлінських рішень.

2. Управлінське рішення в циклі управління

- 2.1. Блокова модель підготовки і прийняття управлінського рішення.
- 2.2. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.
- 2.3. Фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення.
- 2.4. Моделі прийняття рішень.
- 2.5. Спрощена модель раціональної технології прийняття та реалізації управлінських рішень.
 - 2.5.1. Діагноз проблеми.
 - 2.5.2. Накопичення інформації з проблеми.
 - 2.5.3. Розробка альтернативних варіантів.
 - 2.5.4. Оцінка альтернативних варіантів.
 - 2.5.5. Прийняття рішення.
 - 2.5.5.1. Дерево стилів рішень.
 - 2.5.6. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення.

3. Підготовка управлінського рішення

- 3.1. Підходи до розробки управлінських рішень.
- 3.2. Спрощення управлінських рішень.

4. Прийняття управлінського рішення

- 4.1. Варіанти прийняття рішень.
- 4.2. Методи прийняття рішень.
 - 4.2.1. Методи індивідуального творчого пошуку.
 - 4.2.2. Методи колективного творчого пошуку.
 - 4.2.3. Методи активізації творчого пошуку.
- 4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень.
- 4.4. Організаційні способи прийняття рішень.


5. Організація виконання

- 5.1. Функція „Організація виконання”.
- 5.2. Розподіл завдань між працівниками.
- 5.3. Процес доведення завдання.
- 5.4. Способи доведення управлінських рішень.
- 5.5. Делегування повноважень.

1.1. Загальні поняття про управлінське рішення

ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ ПРО УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

- 
- **підготовка варіантів рішень**

- 
- **процес вироблення та прийняття найкращого варіанту (альтернативи) для рішення проблеми або задачі, що виникли;**

- 
- **фіксований управлінський акт**

Поняття „**управлінське рішення**” варто відрізнити від рішень загалом. Людина протягом життя приймає безліч рішень: у службі, особистих відносинах, але далеко не всі вони належать до управлінського.

Найважливішою ознакою управлінського рішення (УР) є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, УР як керуючий вплив на колективну працю приймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником чи організації колегіальним органом (радою директорів).

Р. Декарт радив: "Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство від половини оман".

1.2.

ОЗНАКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- прийняття УР пов'язане з переробкою інформації, що належить до розв'язуваної проблеми, і вибором на основі її аналізу і синтезу найкращого варіанта дій
- варіант дій вибирається на основі критеріїв і правил, що сформувався
- система критеріїв і правила прийняття УР базуються на знанні закономірностей управління, обліку особливостей конкретної ситуації, у якій приймається рішення
- процес прийняття УР охоплює елементи наукового знання, творчості і мистецтва
- конкретні УР розрізняються за специфічним змістом, але мають також істотні загальні властивості. Наприклад, до певного класу господарських рішень, зазвичай, входять відповіді на наступні питання: яка переслідується мета; які можна використовувати засоби, способи, ресурси, необхідні для досягнення даної мети; які задачі структурних підрозділів керованої організації; якими є послідовність і порядок дії персоналу і т.д. Сутність УР виявляється в людській діяльності, ролі і місці рішення в процесі управління

1.3.

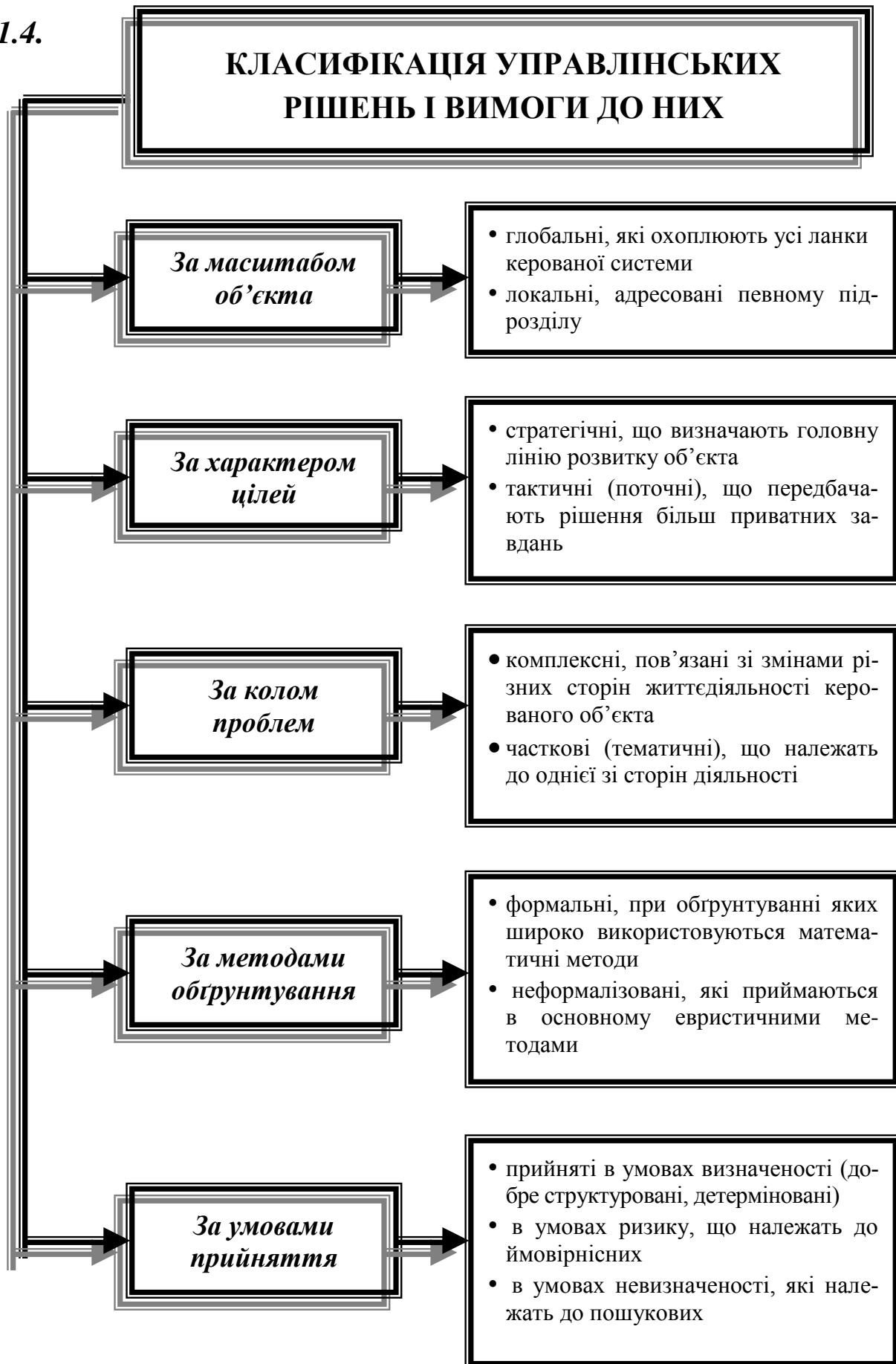


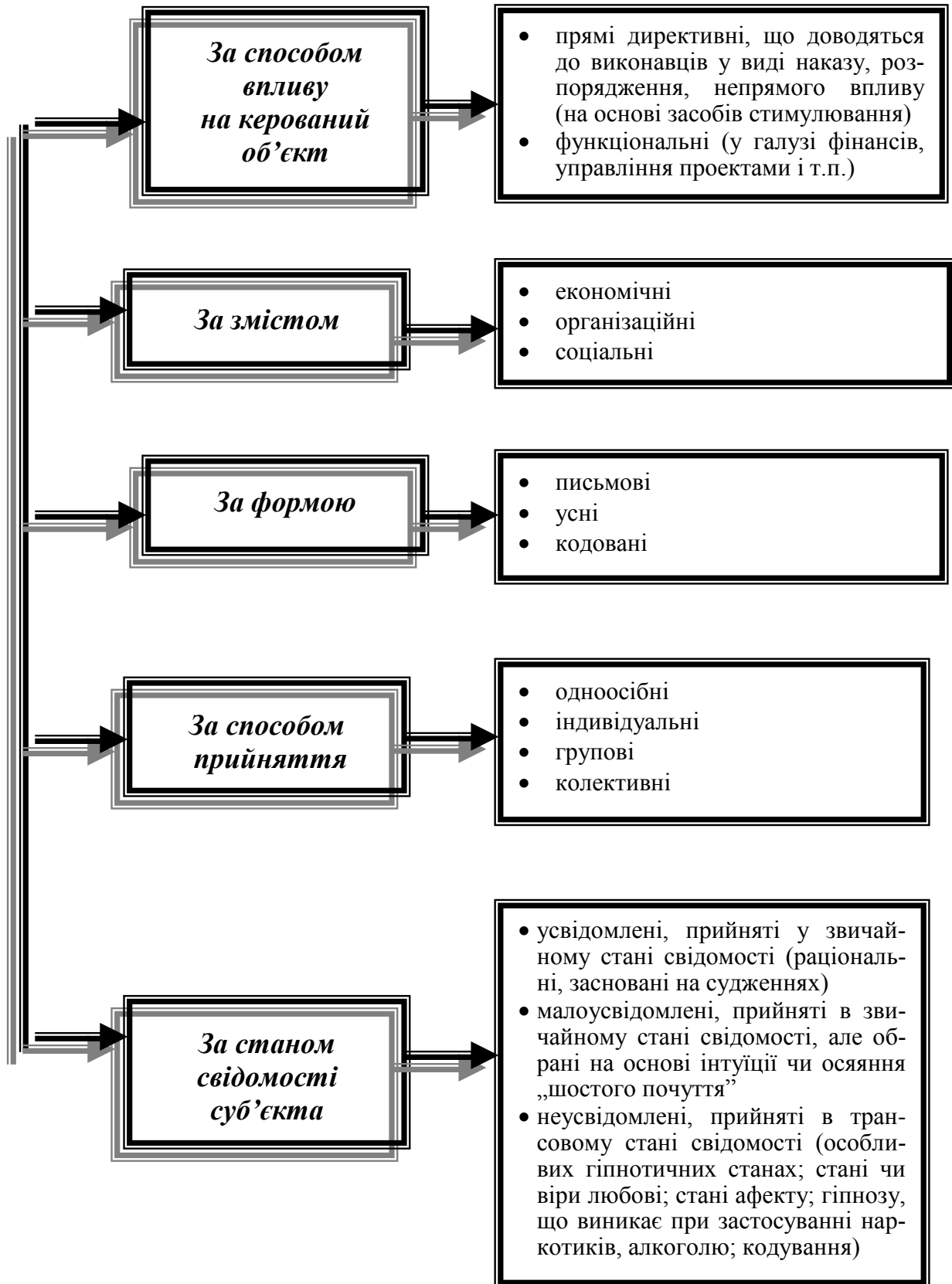
Визначення поняття

Управлінське рішення – це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованими пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість.

Управлінське рішення в ОВС – це свідомий, заснований на нормативно-правовій базі, аналізі оперативної обстановки акт уповноваженого суб'єкта управління, що прийнятий в установленому порядку, містить в собі цілі, способи і засоби її досягнення та спрямований на підвищення ефективності в боротьбі зі злочинністю та охороні громадського порядку.

1.4.





1.5.

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

За юридичними
властивостями

- нормативні
- індивідуальні
- змішані

За відношенням
до системи управ-
ління

- скеровані на зовнішні об'єкти
- скеровані на внутрішні об'єкти

За ступенем
обов'язковості

- імперативні
- рекомендаційні

За формою

- письмові
- усні
- конклюдентні

За масштабом
завдань,
що вирішуються

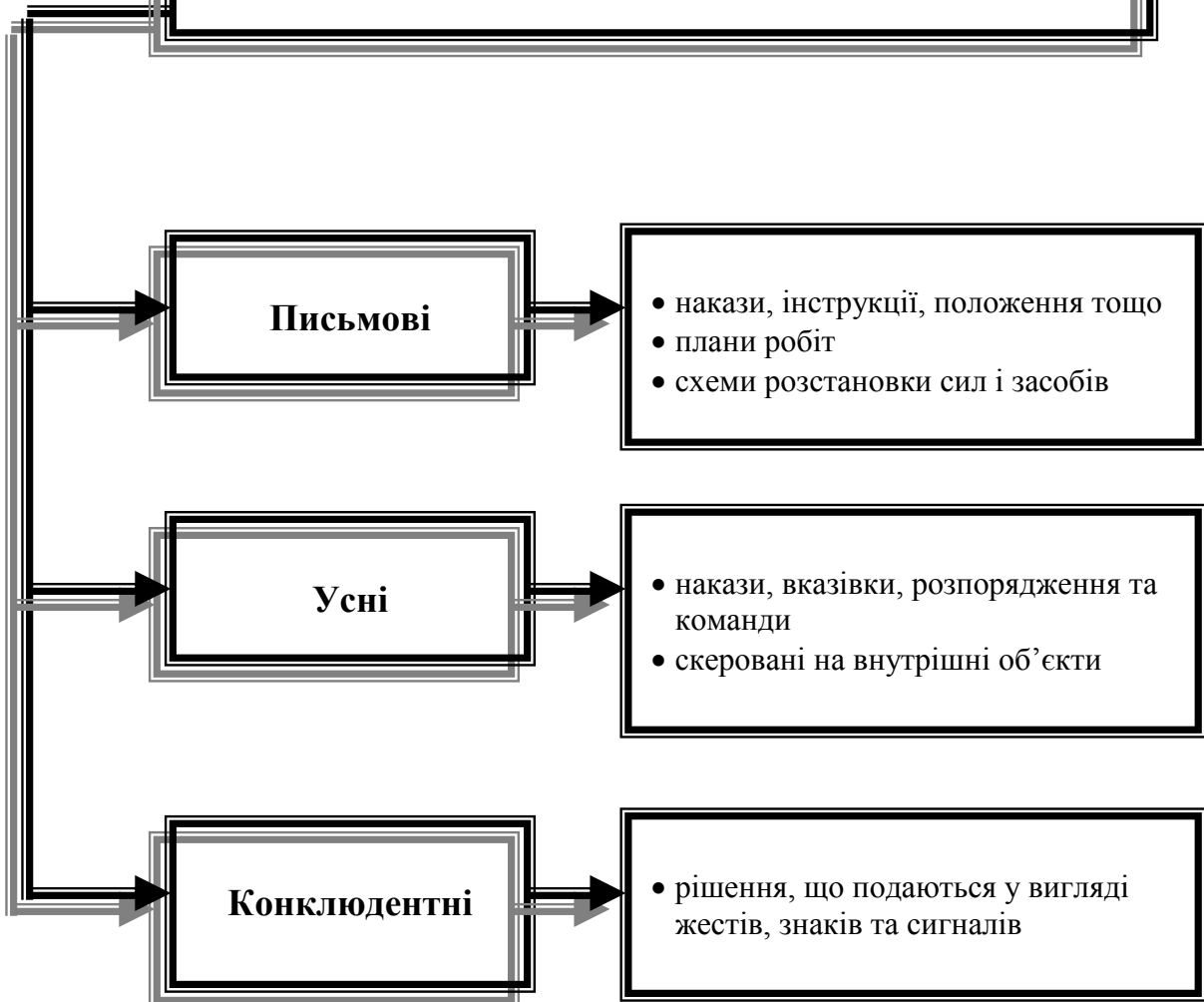
- загальні
- окремі

За місцем
в управлінському
циклі

- основні
- додаткові

1.6.

**ОСНОВНІ ФОРМИ РІШЕНЬ,
ЩО ПРИЙМАЮТЬСЯ
В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



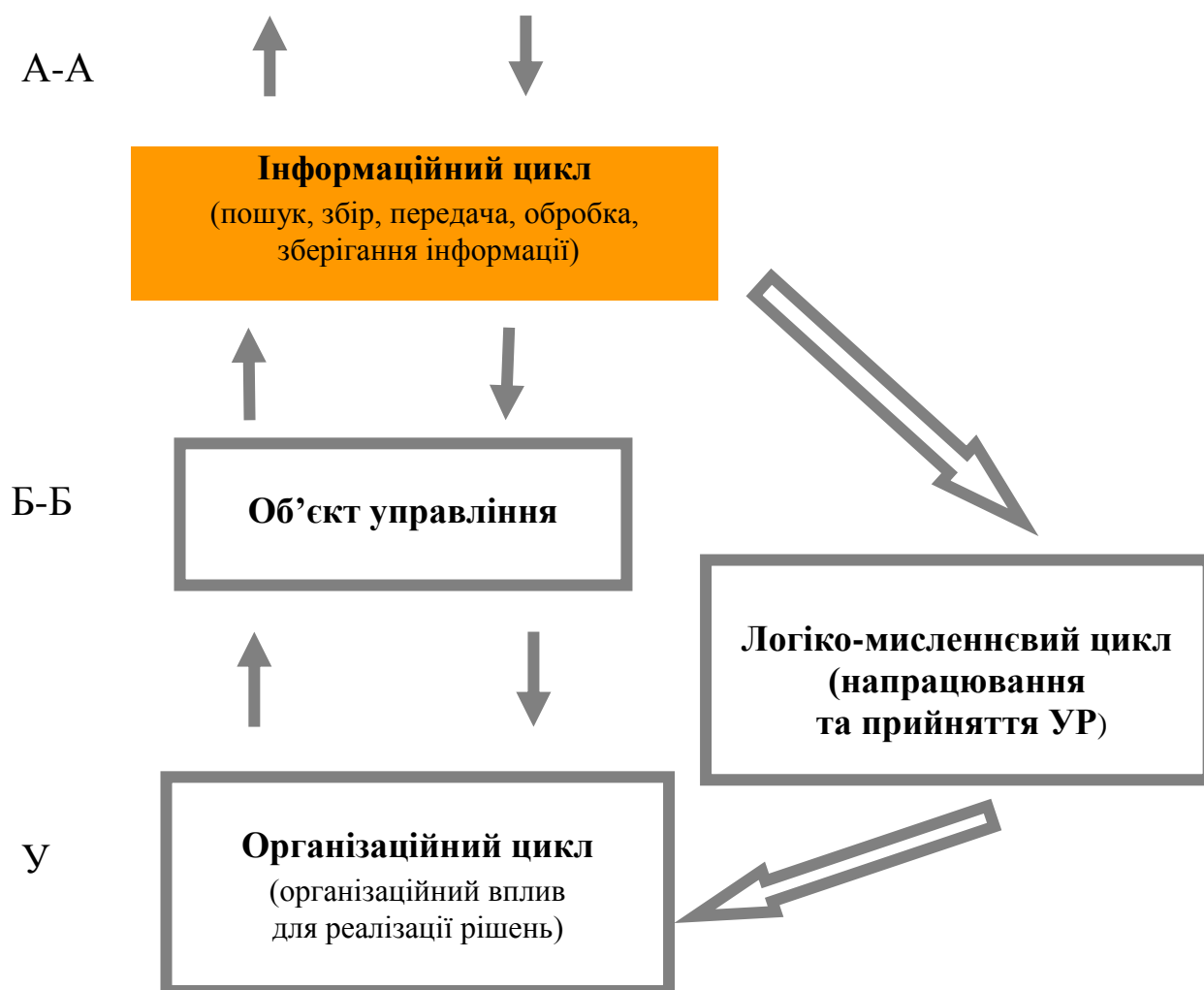
1.7.

ОСНОВНІ ВИМОГИ, ЩО ПРЕД'ЯВЛЯЮТЬСЯ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



- ✚ Своєчасність вироблення, прийняття і реалізації, що сприяє рішенню проблем, які виникають, та недопущенню їхнього загострення, що перетворює діяльність персоналу на марне
- ✚ Наявність механізму реалізації, тобто мети дії, постановка задачі підлеглим і контроль порядку їхнього виконання; а також організації, мотивації, можливості визначати необхідні організаційні зміни в системі, призначеної для досягнення цілей
- ✚ Оптимальність, тобто забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення
- ✚ Можливість бути реалізованими, тобто забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими і т.д.); недопущення конфліктів, відповідність використовуваної в організації психології управління
- ✚ Гнучкість, тобто можливість зміни, корекції рішення при зміні умов, ситуації
- ✚ Можливість верифікації і контролю виконання
- ✚ Оригінальність і несподіваність для конкурента
- ✚ Зміст необхідної інформації для підлеглих
- ✚ Зрозумілість за формою й обґрунтованість

2. Управлінське рішення в циклі управління



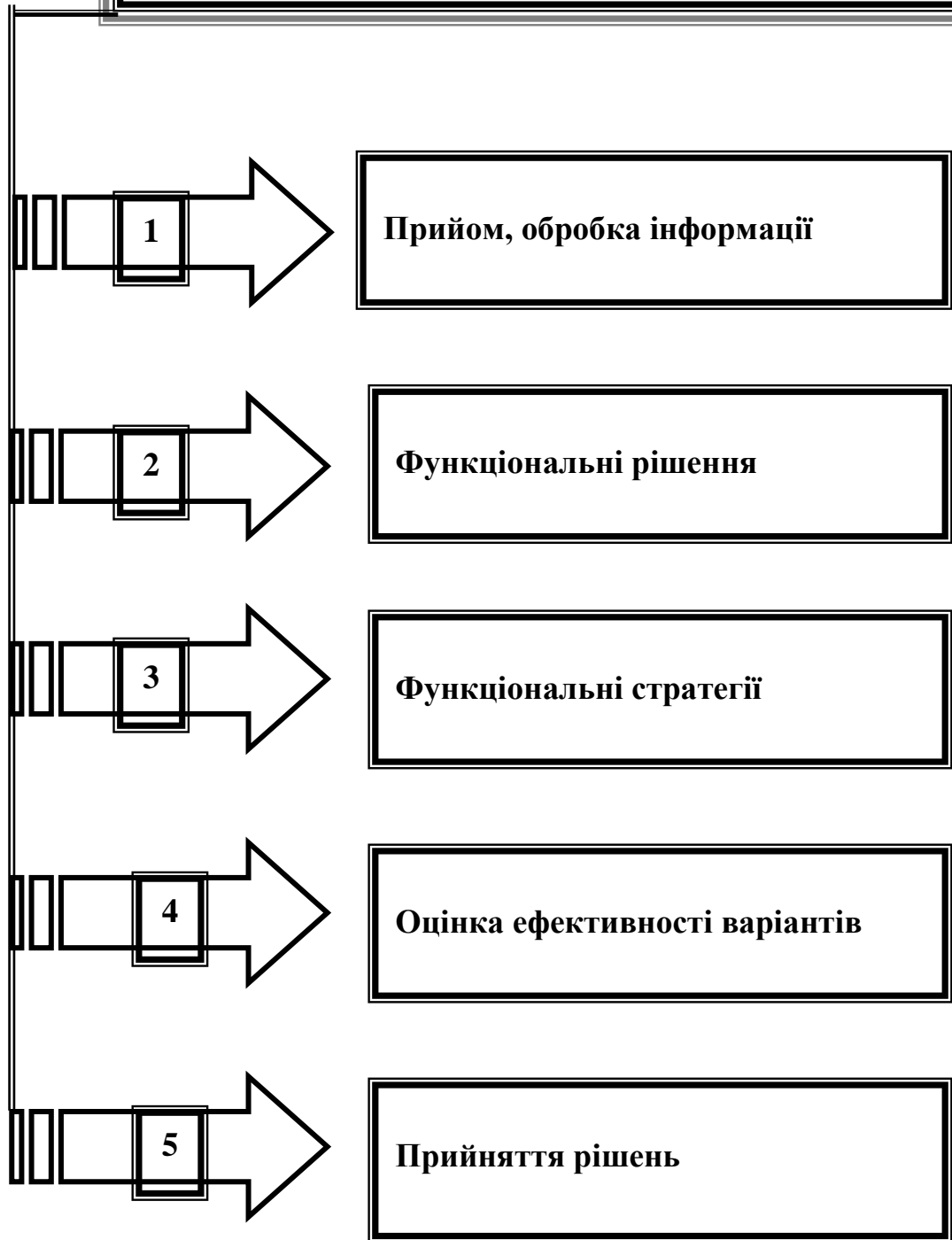
А-А – зовнішні інформаційні потоки;

Б-Б – внутрішні інформаційні потоки;

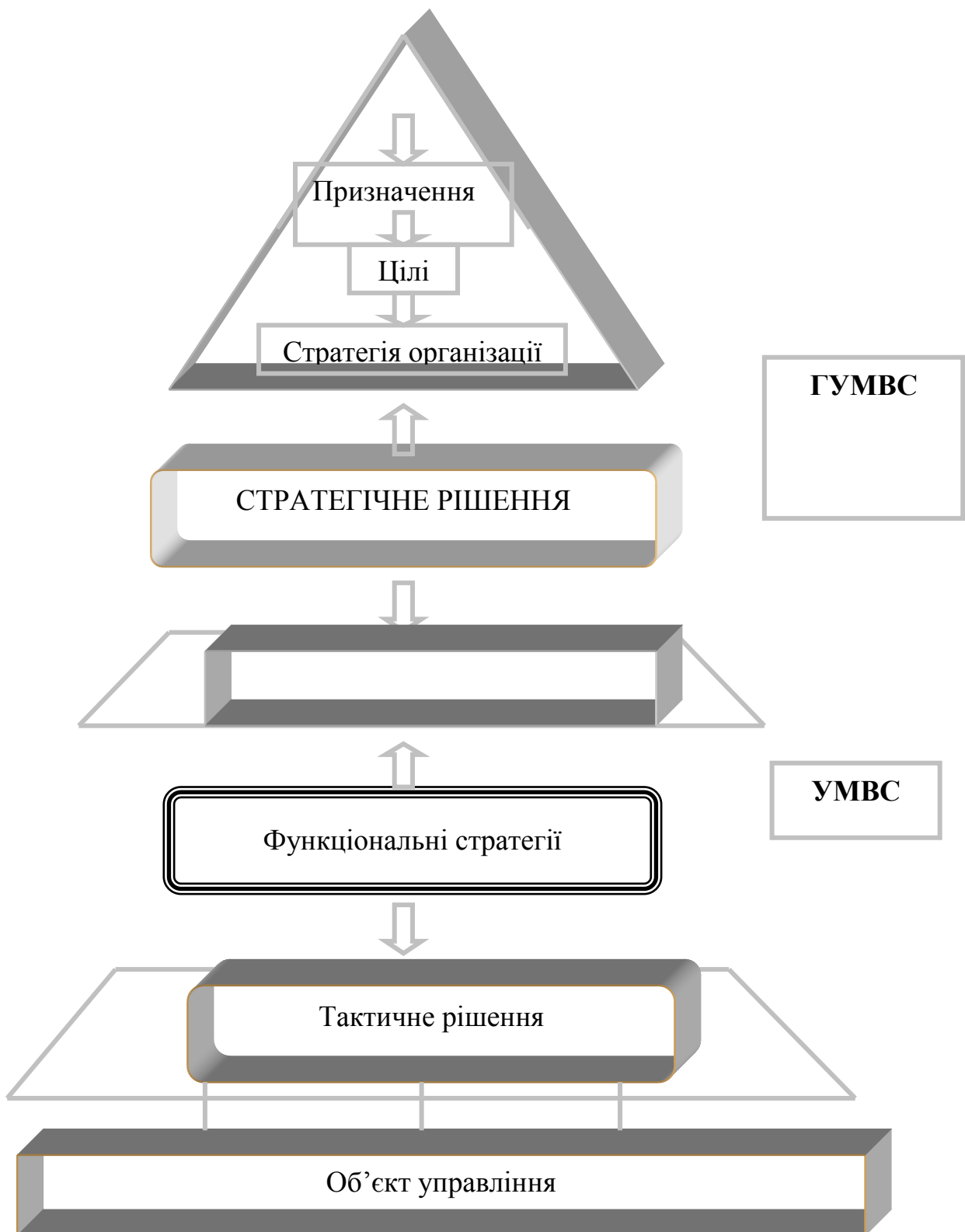
У – організаційний вплив суб'єкта на об'єкт управління

2.1.

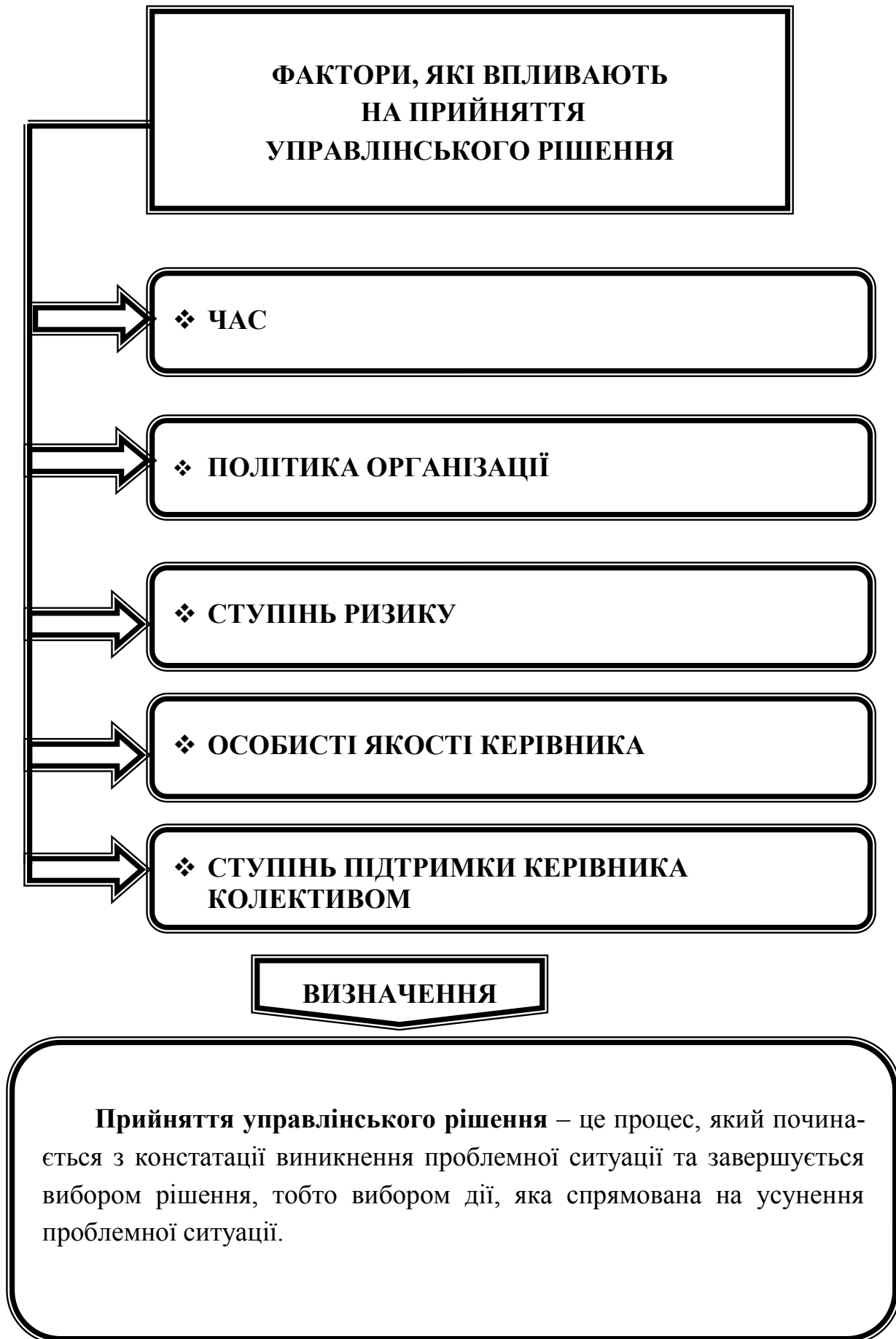
**БЛОКОВА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ
І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**



2.2. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень



2.3.



2.4.

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



Основні характеристики класичної моделі особи, яка приймає рішення такі:

- вона має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- намагання завжди зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

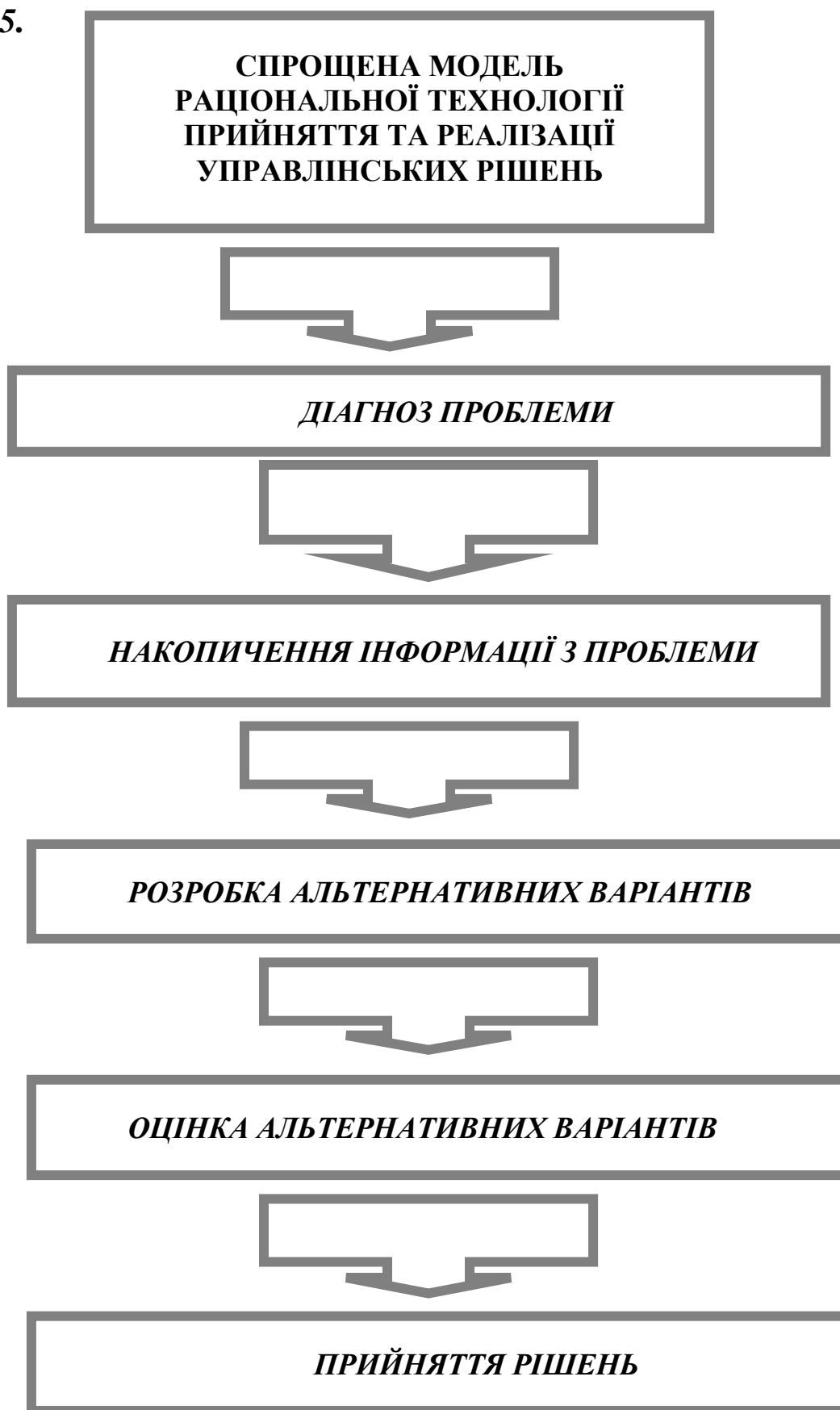
Основні характеристики поведінкової моделі особи, яка приймає рішення:

- вона не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна або не схильна (або і те, й інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

2.5.



2.5.1.

ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ

1

Виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети)

2

Встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації)

3

Ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2.5.2.

НАКОПИЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ З ПРОБЛЕМИ

1

Об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
- точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- несуперечливості інформації (окремі частини тієї ж самої інформації не мають суперечити одна одній);
- переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

2

Лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3

Актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

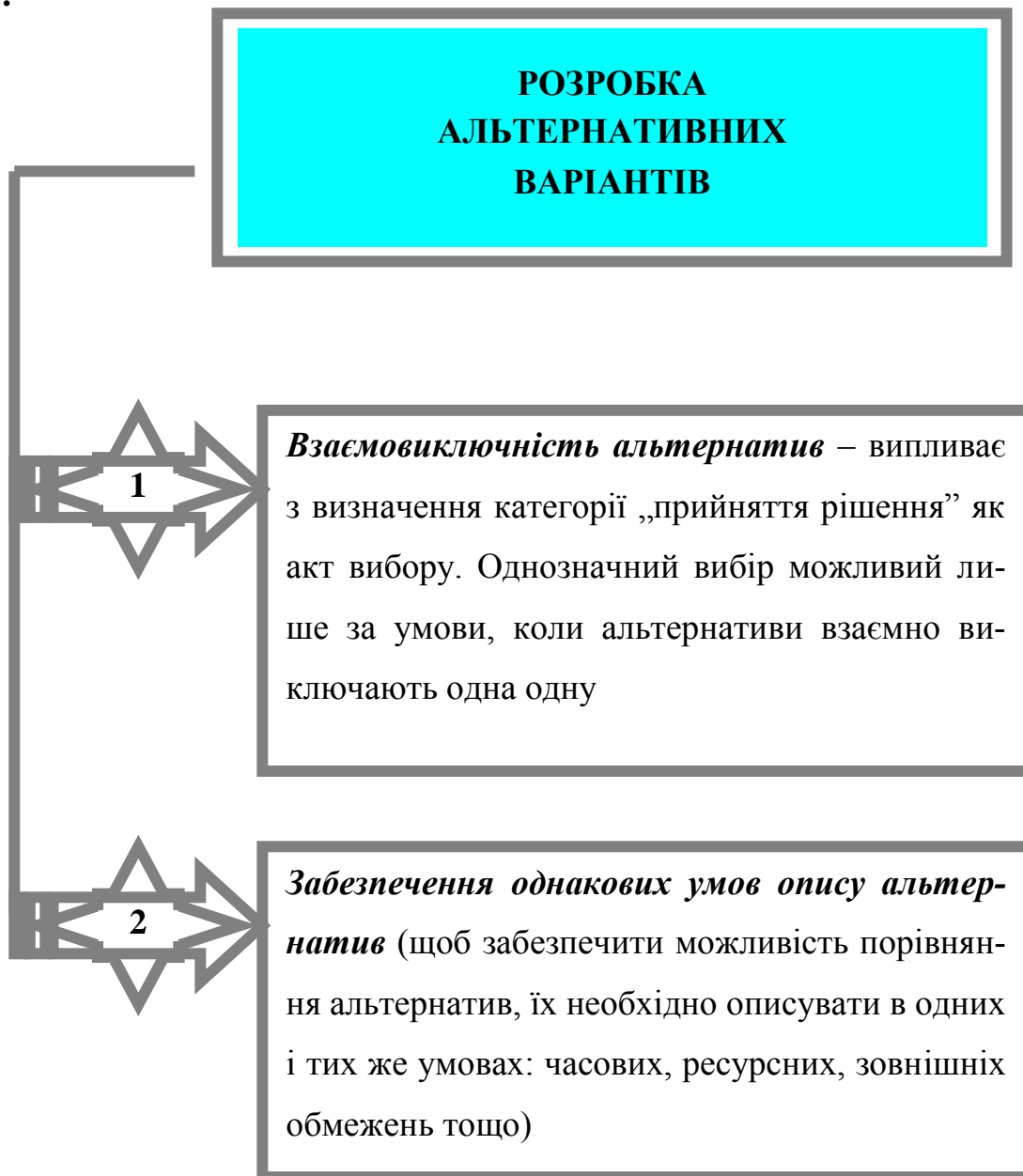
4

Своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання строк;

5

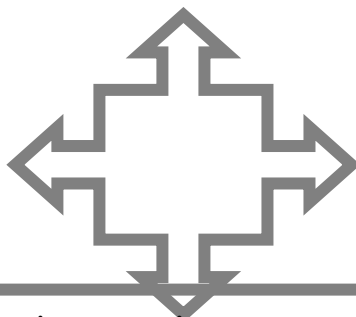
Комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

2.5.3.



2.5.4.

ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ



- Реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, що не є залежними від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, належать: юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо.
- Відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація.
- Прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не братимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:
 - не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але й побічні результати;
 - не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

2.5.5.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

1

- **ЧАСОВИЙ ФАКТОР;**

2

- **СТУПІНЬ ДОВІРИ МЕНЕДЖЕРА
ДО ПІДЛЕГЛИХ;**

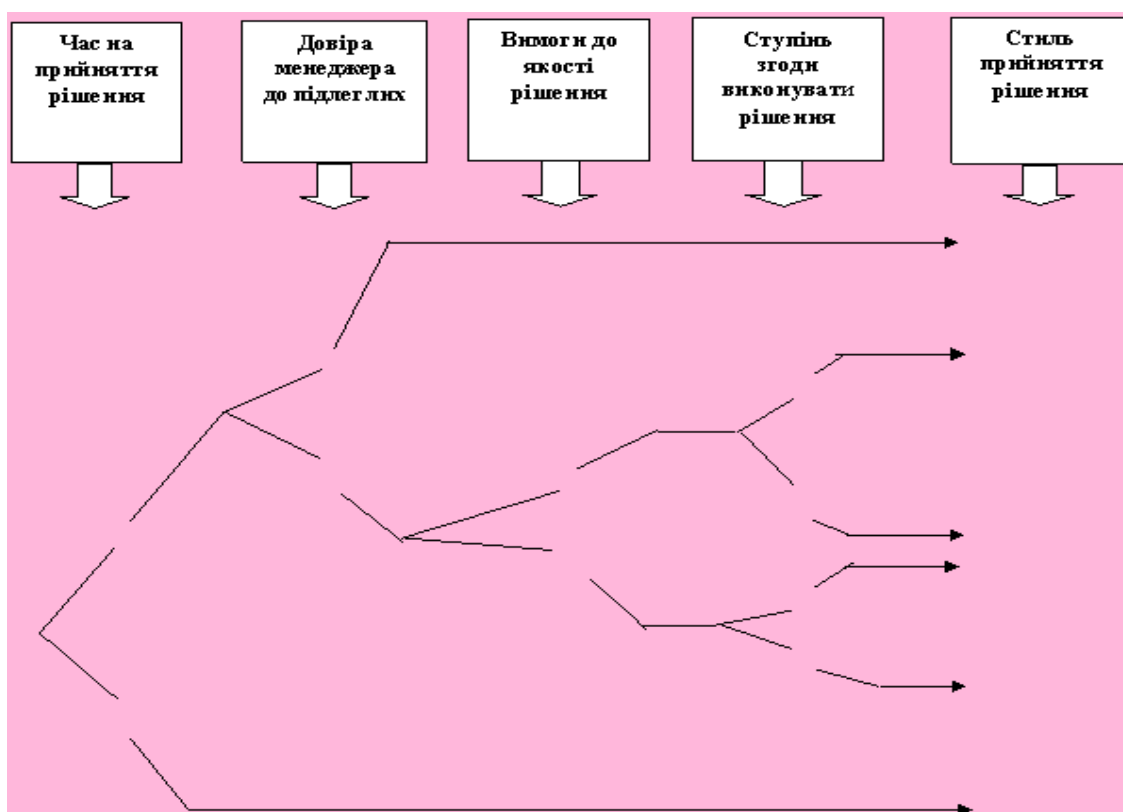
3

- **ВАЖЛИВІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ
ПРАВИЛЬНОГО РІШЕННЯ;**

4

- **ВАЖЛИВІСТЬ ОТРИМАТИ ЗГОДУ
ПІДЛЕГЛИХ ВИКОНАТИ РІШЕННЯ.**

2.5.5.1. Дерево стилів рішень



2.5.6. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

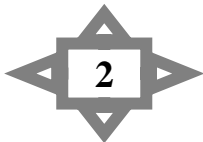
Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Якість вирішення є важливішою за наявність згоди його виконувати	1. Наказ. Рішення приймається начальником, незалежно від інших з використанням наявної інформації
Згода виконувати рішення є важливішою за його якість	2. Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість та згода однаково важливі	3. Консультації. Рішення приймається начальником на основі думок підлеглих
Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. „Штапування рішень”. Рішення приймається найлегшим та швидким способом – по суті „штапується”

3.1.

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



Керівник самостійно розробляє всі можливі варіанти рішення. Помічники і фахівці дають тільки необхідну інформацію за його запитом. Майбутні виконавці в підготовці рішення участі не беруть.



Керівник лише знайомиться з рішеннями і підписує їх. Розробку рішень ведуть в основному помічники й фахівці. Майбутні виконавці в підготовці управлінського рішення участі не беруть.

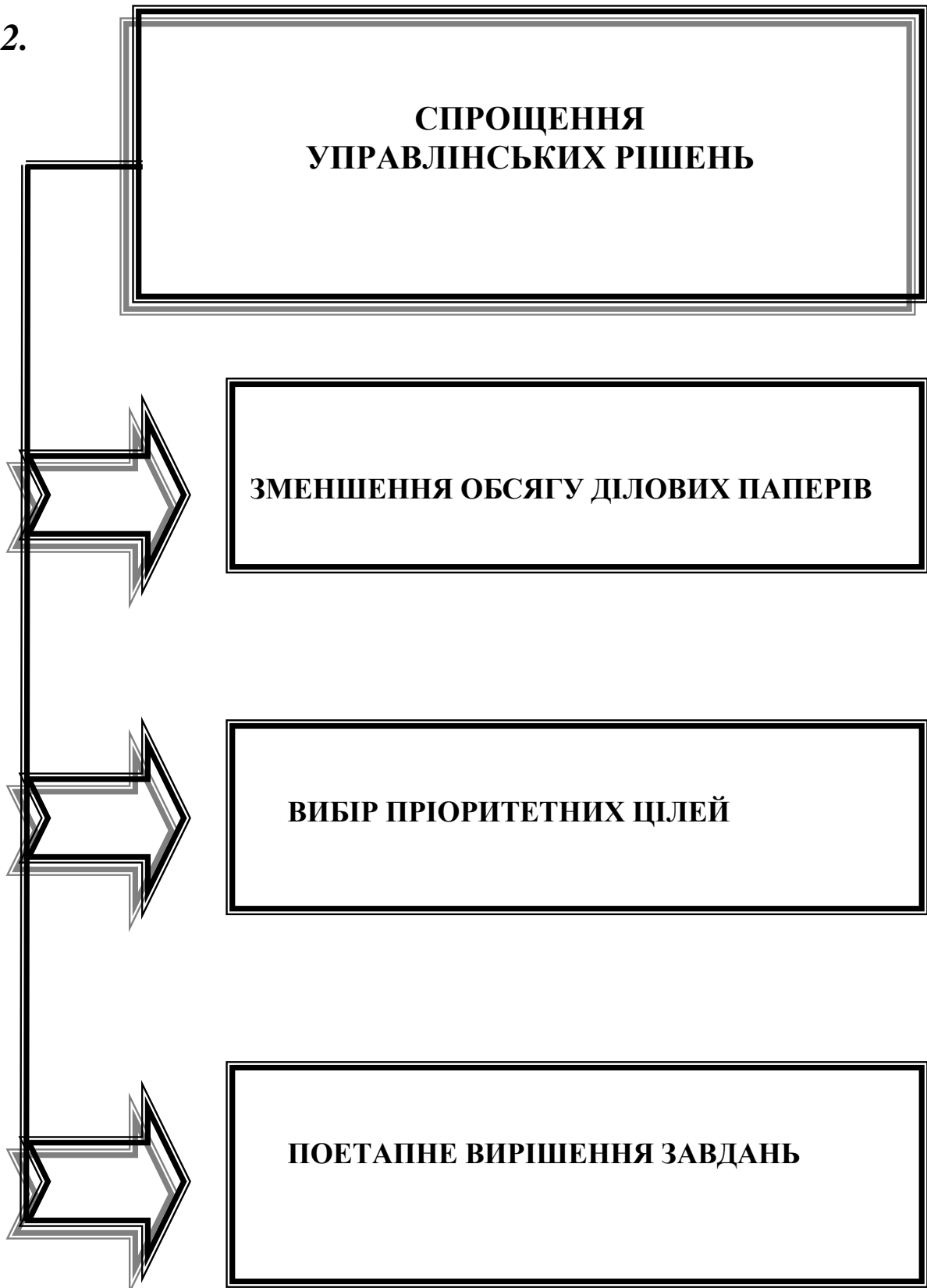


Керівник при підготовці перспективних рішень сам активно готує свій варіант рішення і його обґрунтування та одночасно доручає підготувати проект рішення своїм заступникам і помічникам, фахівцям. Потім уважно зіставляє варіанти, доповнюючи свій проект кращими рішеннями з проектів своїх помічників (не забуваючи при цьому відзначити їх внесок у загальну справу); тактовно, терпляче і переконливо роз'яснює своїм помічникам неефективність деяких запропонованих варіантів.



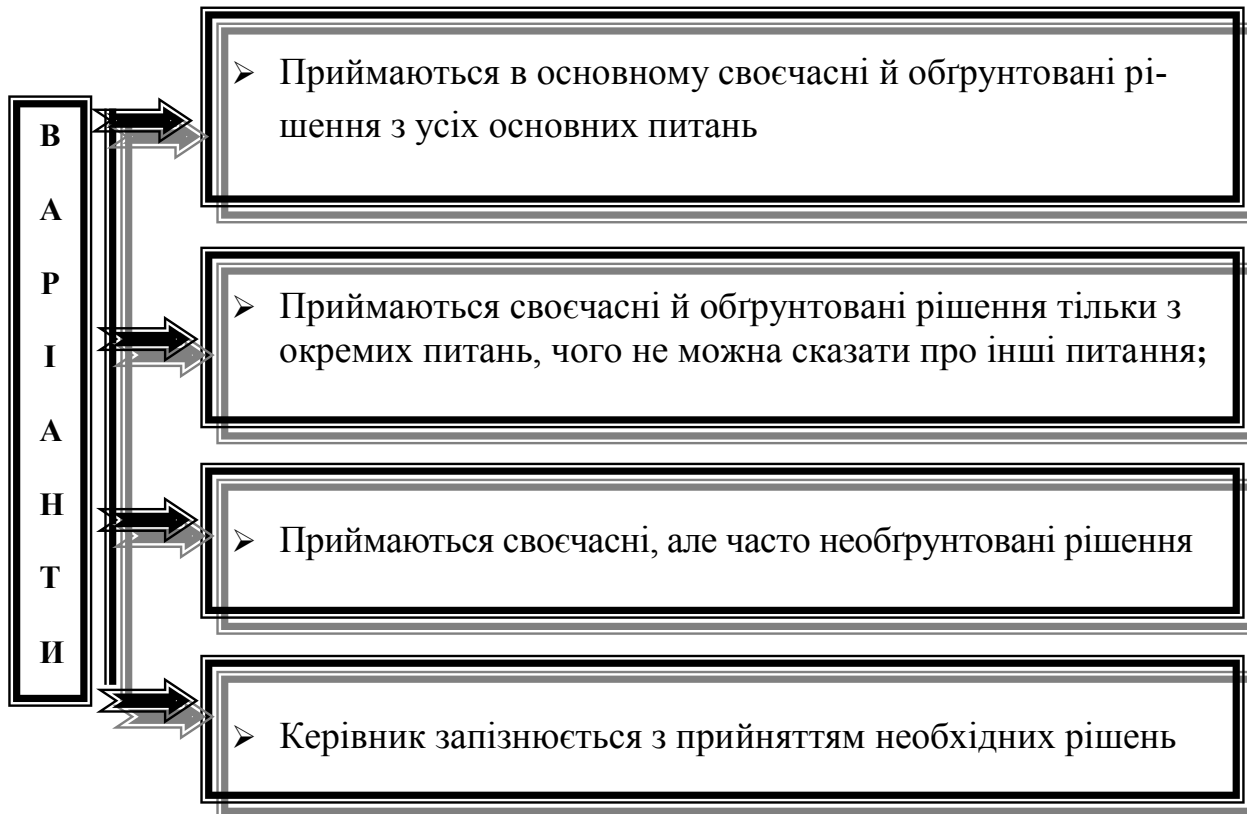
Керівник діє відповідно до попередньої технології, але розширює коло співучасників пошуку оптимального рішення, включаючи до нього найактивнішу частину майбутніх безпосередніх його виконавців.

3.2.



4.1.

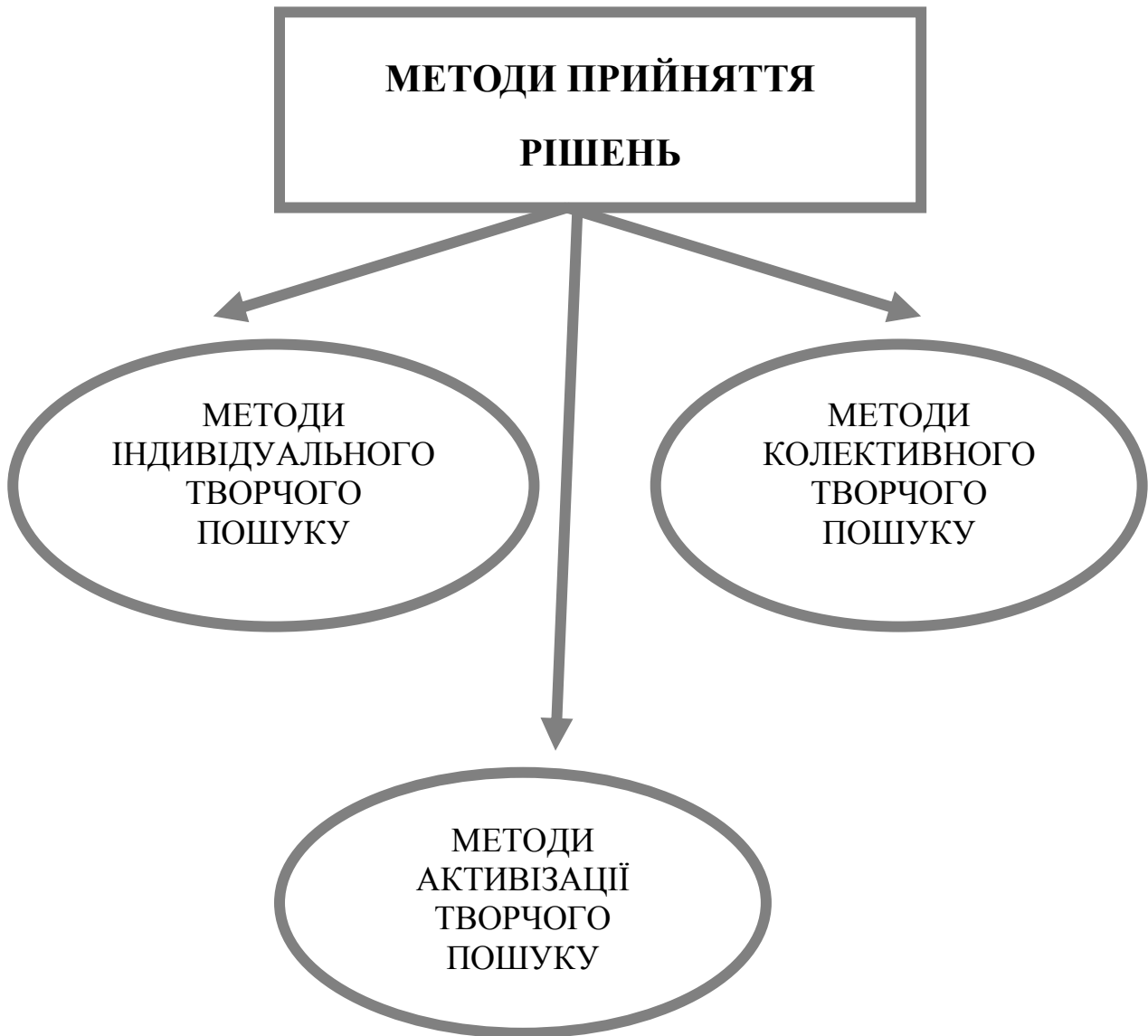
ВАРІАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



Визначення поняття

Прийняття управлінського рішення – це зняття протиріч у проблемі, що виникла; приймається керівником. Необхідність у цьому виникає тоді, коли неможлива стереотипна, звична реакція на отриману інформацію. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються, з одного боку, в умовах дефіциту часу, а з іншого – в умовах інформаційної невизначеності і наявності протиріч.

4.2. Методи прийняття рішень



**4.2.1. МЕТОДИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО
ТВОРЧОГО ПОШУКУ**

1

АНАЛОГІЇ

2

ІНВЕРСІЇ

3

ІДЕАЛІЗАЦІЇ

4.2.2.

**МЕТОДИ КОЛЕКТИВНОГО
ТВОРЧОГО ПОШУКУ**

1

МОЗКОВИЙ ШТУРМ

2

КОНФЕРЕНЦІЯ ІДЕЙ

3

МЕТОД КОЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТУ

4.2.3.

МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО ПОШУКУ



4.3.



4.4.



5.1.

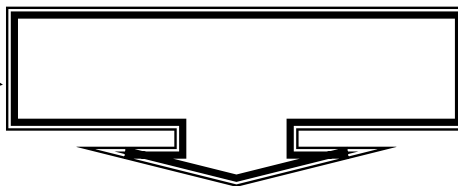
ФУНКЦІЯ „ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ”

✚ розподіл завдань між працівниками

✚ доведення завдання до виконавця

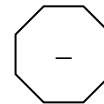
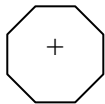
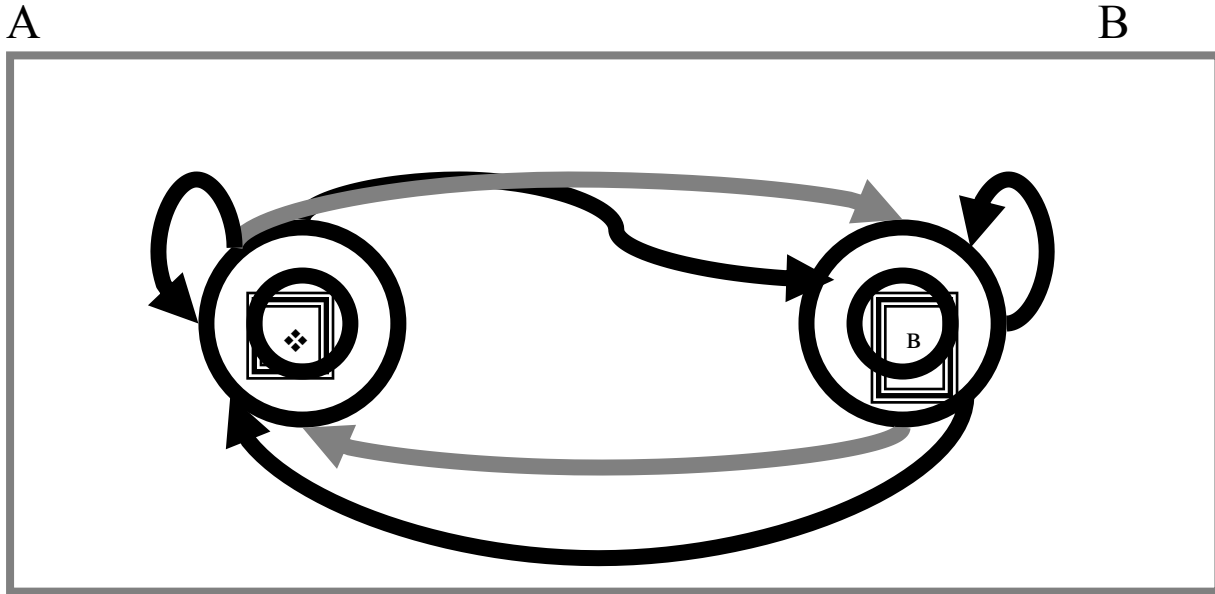
✚ створення в цілому працездатної організації як системи

✚ формування стійкої сукупності всіх сторін діяльності установи



Організація виконання – це процес встановлення порядку і послідовності, погодженої в часі і просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення за конкретних умов, у визначений термін поставленої мети відповідно до розроблених для цього методів і наявних засобів з найменшими ресурсними витратами.

5.2. Розподіл завдань між працівниками



працездатність
сумлінність
акуратність
організованість
творча активність
безкорисність
відповідальність
рівень кваліфікації
ступінь завантаженості

$a \rightarrow A$

$b \rightarrow B$

Взаємний інтерес

Взаємна довіра

Взаємна вигода

пасивність
безвідповідальність
нехлюйство
дезорганізованість
байдужість
корисливість
халатність
некомпетентність
недозавантаженість

Порядність
Особиста симпатія
Взаємна приязнь
Щирість
Взаємна вдячність

$a \rightarrow A$

$b \rightarrow B$

$a \rightarrow A$

$b \rightarrow B$

Аморальність
Антипатія
Ігнорування
Лицемірство
Невдячність

Доброзичливість
Благородний сумнів
Великодушність
Результативність

Недоброзичливість
Самовпевненість
Ницість, підлість
Безплідність

a, b – суб'єкти управління; A, B – їх функції;

————— функціональний зв'язок —————> відношення суб'єктів

5.3.

ПРОЦЕС ДОВЕДЕННЯ ЗАВДАННЯ

+ Керівник обмежується лише постановкою завдання, надаючи підлеглим повну самостійність у виборі способів їх виконання;

+ Керівник ставить завдання і дає приблизну, орієнтовану схему діяльності, залишаючи підлеглим широкий простір для ініціативи у виборі конкретних прийомів і методів роботи

+ Керівник ставить завдання і жорстко регламентує основні моменти діяльності підлеглих, залишаючи можливості для ініціативи лише при вирішенні другорядних питань

+ Керівник ставить завдання і максимально жорстко регламентує всі етапи роботи підлеглих з його виконання, що практично виключає можливість якоїсь ініціативи з боку виконавців

5.4.

СПОСОБИ ДОВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

• *розширення кола інформації*

• *переконання*

• *прохання*

Керівник розробляє рішення, а його втілення в життя значною мірою залежить від виконавців, при цьому велике значення має їх суб'єктивне ставлення до цього рішення. Тому керівникові необхідно скеровувати свої зусилля не стільки на те, щоб просто змусити підлеглих виконати завдання, скільки на те, щоб зробити їх своїми однодумцями

5.5.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

ОСНОВНІ ПРАВИЛА

1. Дозволити працівникові діяти на власний розсуд, даючи тим самим можливість удосконалюватись, проявляти ініціативу.
2. Контролювати дії підлеглого лише в тому разі, коли це необхідно для визначення стабільності роботи підрозділу, або щоб не допустити зайвих витрат.
3. Відмовлятися від постійного втручання в делеговані ділянки роботи, щоб не стати причиною відмови працівника від виконання завдання, оскільки той буде постійно відчувати свою залежність при прийнятті рішення.
4. Спостерігати за процесом роботи працівника лише за його згодою.
5. Щедро передавати свій досвід, радитись зі співробітниками.
6. Зберегти інтерес до делегування обов'язків, перевіряючи при цьому лише основні моменти.
7. Зміцнювати впевненість працівника в своїх силах, формувати в нього почуття віри в успіх.

Ніщо не надає стільки сили, як успіх!

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Делегування повноважень – це загальновизнане „золоте правило” управління, суть якого полягає в тому, що найважливішою здібністю керівника є отримання результатів через своїх працівників. Від того, як уміло передає він свої повноваження виконавцям, проявляється його культура управління. Чим більше і частіше керівник застосовує цей метод, тим оптимальніше організація виконання в цілому. Делегування повноважень психологічно поєднує довіру і вимогливість – базовий принцип, що працює на формування відповідної організаційної культури.

Тема 6. КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління

- 1.1. Завдання контролю.
- 1.2. Основні цілі контролю.
- 1.3. Критерії класифікації контролю.
 - 1.3.1. За суб'єктами його здійснення.
 - 1.3.2. За місцем у процесі управління.
 - 1.3.3. За призначенням.
 - 1.3.4. За способом отримання інформації.

2. Принципи, форми та методи контролю в органах внутрішніх справ

- 2.1. Вимоги до контролю в органах внутрішніх справ.
- 2.2. Основні форми контролю в органах внутрішніх справ.
 - 2.2.1. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях.
 - 2.2.2. Заслуховування виконавців.
 - 2.2.3. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців.
- 2.3. Основні стадії процесу контролю.
 - 2.3.1. Підготовка до проведення перевірки .
 - 2.3.2. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях.
 - 2.3.3. Підведення підсумків.

3. Поняття обліку результатів діяльності, його місце та роль у процесі управління, види обліку

- 3.1. Напрямки, за якими здійснюється облік в органах внутрішніх справ.
- 3.2. Основні напрямки обліку.

1.1.



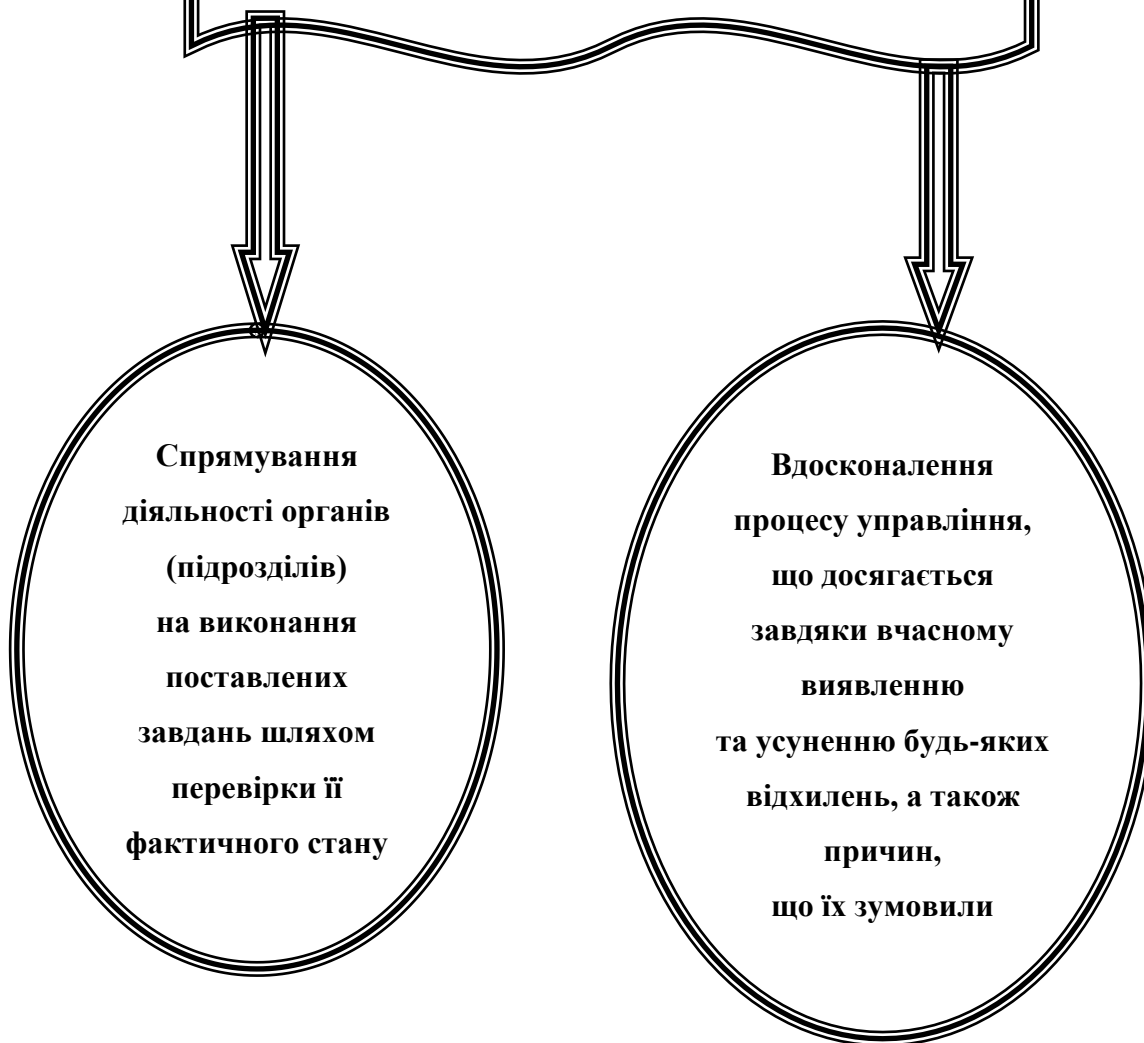
Визначення поняття

Контроль як функція управління являє собою спостереження, а також перевірку відповідності діяльності об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, наказам, інструкціям, розпорядженням та ін.).

Найважливіше **завдання контролю** – попереджати можливі упущення і помилки, спонукати посадових осіб до добросовісного виконання службових обов'язків, сприяти підвищенню особистої відповідальності кожного за доручену ділянку роботи.

1.2.

ОСНОВНІ ЦІЛІ КОНТРОЛЮ



Контроль у системі МВС України покликаний, насамперед, забезпечити неухильне виконання законодавства України, наказів та вказівок МВС України з питань зміцнення законності і правопорядку, вдосконалення стилю роботи, боротьби з формалізмом і бюрократизмом.

1.3.

КРИТЕРІЇ КЛАСИФІКАЦІЇ КОНТРОЛЮ

✚ за об'єктами його здійснення

✚ за місцем у процесі управління

✚ за призначенням

✚ за способом отримання інформації

1.3.1.

ЗА СУБ'ЄКТАМИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ

✚ ГРОМАДСЬКИЙ

✚ ДЕРЖАВНИЙ
(позавідомчий, відомчий та ін.)

✚ СУДОВИЙ

✚ ПРОКУРОРСЬКИЙ НАГЛЯД

1.3.2.

ЗА МІСЦЕМ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНИЙ (ПРЕВЕНТИВНИЙ)

ПОТОЧНИЙ (ОПЕРАТИВНИЙ);

ПОДАЛЬШИЙ (ПЕРЕВІРКА)

1.3.3.

ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ

ЗАГАЛЬНИЙ

СПЕЦІАЛЬНИЙ

1.3.4.

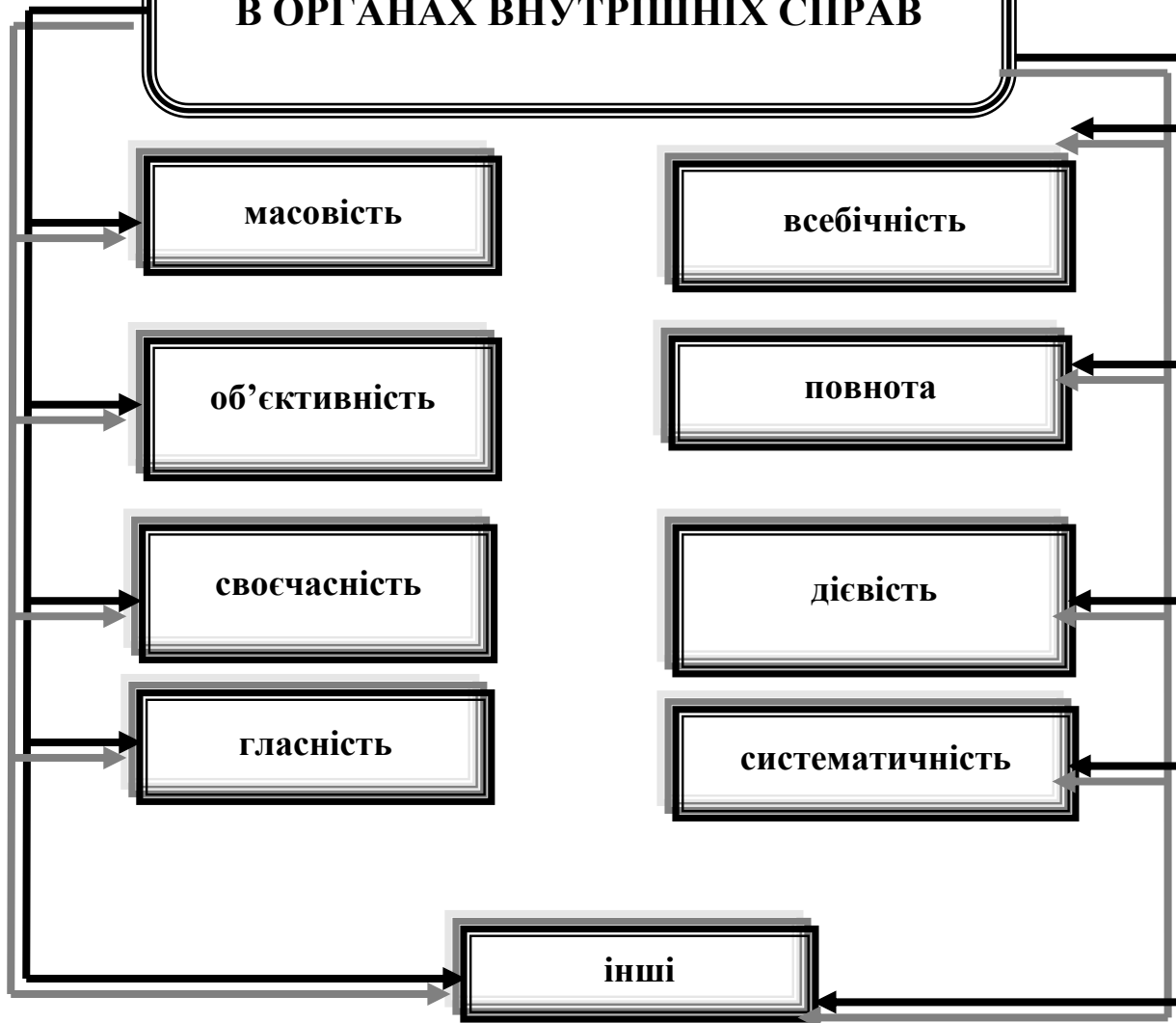
ЗА СПОСОБОМ ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ

ДОКУМЕНТАЛЬНИЙ

РЕАЛЬНИЙ (КОНТАКТ З ВИКОНАВЦЕМ)

2.1.

ВИМОГИ ДО КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ



ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Основними принципами контролю в органах внутрішніх справ є дотримання законності та централізм в управлінні.

Однією з вимог, що пред'являються до суб'єктів контролю, є неухильне дотримання законності. Суб'єкти контролю не тільки перевіряють дотримання законності підконтрольними їм органами, установами, але й самі повинні діяти суворо за законами, нормативними актами в межах наданих повноважень.

Принцип централізму в управлінні полягає в тому, що здійснення контрольних функцій – це прерогатива вищої системи управління, її суб'єкта. Разом з тим до деяких форм контролю, наприклад, комплексних перевірок діяльності ОВС, можуть залучатися працівники низових ланок. Це сприяє забезпеченню гласності та об'єктивності перевірок, вивченню та поширенню цінного досвіду роботи.

2.2.

ОСНОВНІ ФОРМИ КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

- ознайомлення з діяльністю на місцях

- вивчення документів та інформаційних матеріалів

- заслуховування керівників і виконавців

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Перша група пов'язана з розробкою системи контролю, його плануванням, прийняттям відповідних нормативних актів.

Друга група – це безпосередньо контрольна діяльність:

- оперативний контроль;
- цільові перевірки;
- комплексне інспектування;
- контрольні перевірки;
- оперативно-зональний контроль.

Третя група – форми підведення підсумків контрольної діяльності, узагальнення результатів.

2.2.1.

БЕЗПОСЕРЕДНЄ ВИВЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКОНАВЦІВ НА МІСЦЯХ

☛ спостереження за роботою виконавців

☛ комплексне інспектування

☛ контрольні перевірки

☛ цільові (предметні) перевірки

2.2.2.

ЗАСЛУХОВУВАННЯ ВИКОНАВЦІВ

☛ колективне (на нарадах)

☛ індивідуальне

2.2.3.



2.3.



2.3.1.

ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРКИ



- + визначення кола осіб – її учасників (персонального складу контролерів)
- + розподіл між ними відповідних функцій і повноважень
- + планування контрольної діяльності
- + вибір оптимальних, найдоцільніших форм і методів контролю
- + інструктаж виконавців (контролерів)

2.3.2.

БЕЗПОСЕРЕДНЄ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ



- + збір і обробка інформації (із застосуванням різних методів і засобів) про відповідність функціонування органу внутрішніх справ визначеним йому параметрам
- + безпосереднє подання підконтрольному органу допомоги щодо усунення недоліків та різного роду упущень
- + регулювання діяльності органу, який перевіряється в ході комплексного інспектування

2.3.3.

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ



- документальне оформлення результатів контролю у вигляді акта, довідки;
- формулювання висновків про діяльність посадових осіб, органу в цілому;
- доведення результатів контролю до відома осіб, які перевірялися, а також до вищих керівників;
- прийняття, якщо є така необхідність, суб'єктом управління рішення за результатами перевірки;
- складання плану заходів для ліквідації виявлених під час перевірки недоліків та налагодження роботи згідно із висловленими рекомендаціями.

3.1.

**НАПРЯМКИ, ЗА ЯКИМИ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ
ОБЛІК В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

1



облік сил і засобів органів внутрішніх справ

2



**облік даних про середовище функціонування
та про керовані об'єкти**

3



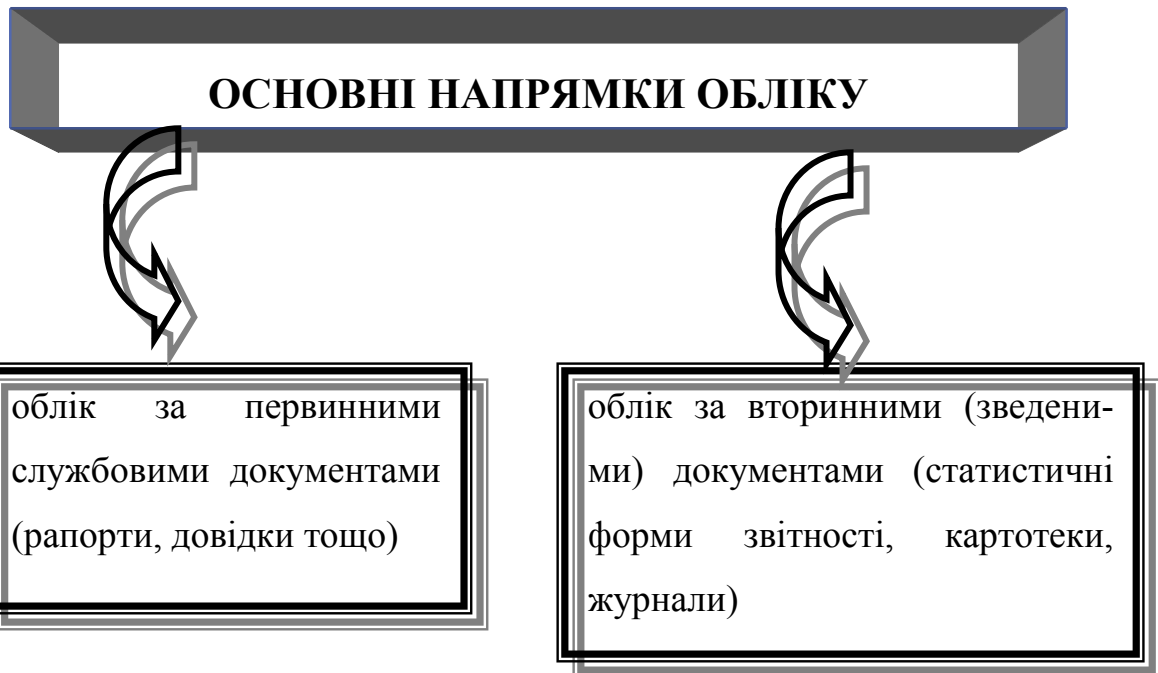
**облік результатів діяльності органів внутрішніх
справ, служб та підрозділів**

Визначення поняття

Облік в органах внутрішніх справ – це отримання, обробка, аналіз і систематизація відомостей про результати функціонування системи та виконання її працівниками доручених їм завдань, виражених у кількісних показниках.

Облік є основою всієї контрольної діяльності.

3.2.



Облік поділяють на поточний та підсумковий

Поточний облік передбачає:

отримання інформації про результати виконання того чи іншого управлінського рішення.

Підсумковий облік передбачає:

обробку відомостей за підсумками всієї виконаної роботи.

За своїм об'єктом (спрямованістю) облік може бути загальним і спеціальним.

Загальний облік передбачає:

збір відомостей про всі сторони діяльності органу внутрішніх справ, який контролюється.

Спеціальний облік:

стосується лише окремих питань діяльності ОВС.

Тема 7. РОЛЬ ТА МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

- 1.1. Елементи адміністративного керівництва.
- 1.2. Модель впливу керівника на підлеглого.
- 1.3. Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Гізеллі.
- 1.4. Теорії „Х” та „У” Мак-Грегора.
- 1.5. Два полярних способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих.
- 1.6. Континуум стилів керівництва за Лайкертом.
- 1.7. Основні стилі керівництва.
- 1.8. Основні риси стилю роботи, які необхідно формувати у керівника органів внутрішніх справ.
- 1.9. Функції керівника.
- 1.10. Вимоги, які пред’являються до керівника.
- 1.11. Основні прийоми, які необхідно використовувати при проведенні нарад.
- 1.12. Організація і підготовка ділових бесід.
- 1.13. Цикл ділової бесіди.

1.1.

ЕЛЕМЕНТИ АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА



❖ *керівництво передбачає наявність підлеглих*



❖ *існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими*



❖ *керівники вказують, що і як слід робити*

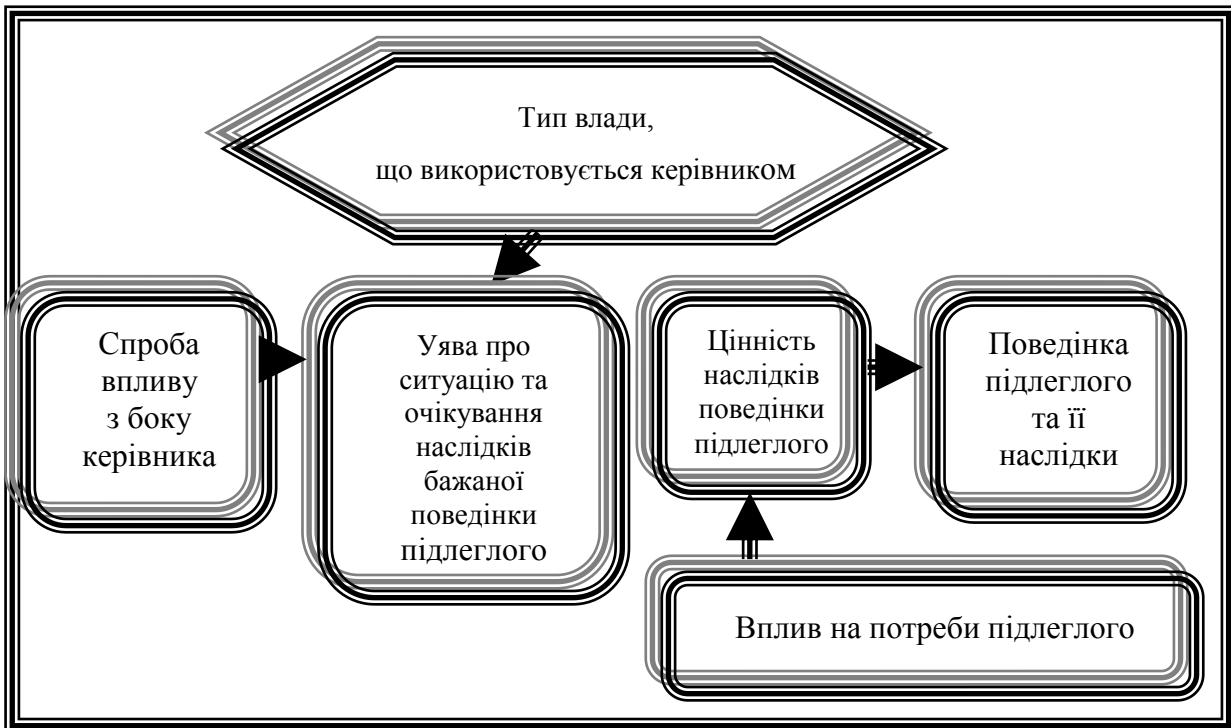
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Керівництво – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є знаряддям впливу. В свою чергу, *вплив* – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно впливає на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Адміністративне керівництво – це процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи.

1.2. Модель впливу керівника на підлеглого



1.3. Шкала найсуттєвіших характеристик керівника за Гізеллі

Позначення	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	76
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження з робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання володіти владою	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

1.4. Теорії „X” та „Y” Мак-Грегора

Поняття	Теорія „X”	Теорія „Y”
Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
1. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій-ліпшій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Понад усе люди прагнуть відчуття захищеності. Аби змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання	Праця – природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю
2. Практика керівництва: а) планування б) організація діяльності в) мотивація г) контроль д) спілкування е) ухвалення рішень	Централізований розподіл завдань, одно-сїбне визначення цілей, стратегії та тактики Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів Тотальний, всеохоплюючий Жорстка регламентація поведінки Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації Високий ступінь децентралізації повноважень Орієнтація на потреби вищих рівнів Самоконтроль підлеглих у процесі роботи та контроль керівника по її завершенні Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні Активна участь підлеглих у процесі розробки та прийняття рішень
3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення

1.5.

ДВА ПОЛЯРНИХ СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ ЧИ ВПЛИВУ КЕРІВНИКІВ НА ПІДЛЕГЛИХ

Перша – кращі серед кращих за професійною ознакою. Як правило, їх шлях до успіху був тернистим, але вони знайшли у собі сили подолати всі перешкоди. Їм притаманні такі риси:

- ненавидять некомпетентність, миттєво звільняють працівників з посередніми та незадовільними професійними якостями, якщо таке стає очевидним;
- у випадку необхідності, вважають за краще виконати складне завдання власними зусиллями, аніж довірити його особі, що може з ним не впоратися;
- мало уваги звертають на своє реноме дипломата, завжди називаючи речі своїми іменами;
- цінують у виконавців професіоналізм, ініціативу, власну думку (якщо вона краща за загально визнану).

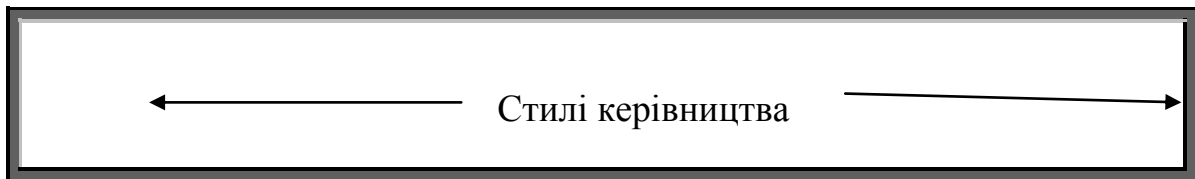
Друга – типові політикани – імпозантні, представницькі, гонорові та сповнені власної гідності функціонери, що володіють посередніми професійними якостями та незначним практичним досвідом, але достатнім шармом і талантом налагодження міжособистісних стосунків, щоб досягти своєї теперішньої посади чи статусу. Цей тип керівників діє інакше:

- найголовніше завдання - не втратити власної репутації, головне – уникнути скандалу;
- усіма зусиллями підтримувати добрий мікроклімат у колективі, а відповідальність за недоліки в роботі перекладати на підлеглих та на „об’єктивні причини”, які завжди знайдуться.

1.6. *Континуум стилів керівництва за Лайкертом*


Зосереджений на роботі

Зосереджений на людині



Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі об'єктів управління

СТИЛІ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

- 
- **КОНТАКТНИЙ**
 - **ДИСТАНЦІЙНИЙ;**
 - **ДЕЛЕГУЮЧИЙ, ПРОБЛЕМНИЙ;**
 - **ЦЛЕПОСТАНОВОЧНИЙ**

1.7.



Стилем управління того чи іншого керівника можна вважати упорядковану сукупність робочих, практичних прийомів його поведінки і відносин з підлеглими в процесі управління, під яким розуміється розробка, прийняття рішень, організація їх виконання і контроль оперативно-службової діяльності. У стилі управління знаходять вияв концептуальні засади керівника, риси його особистості, досвід, світогляд, кругозір, характер. Це, так би мовити, ділові манери, професійна грамотність. У стилі управління відображаються і поєднуються професійні, організаційні, ідейно-політичні, моральні та інші якості керівника.














1.8.

**ОСНОВНІ РИСИ СТИЛЮ РОБОТИ,
ЯКІ НЕОБХІДНО ФОРМУВАТИ У КЕРІВНИКА
ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

- + принципівість, науковий підхід;
- + високий професіоналізм, почуття нового;
- + діловитість;
- + організаторські здібності;
- + критичне ставлення до своєї роботи та до оцінки її результатів;
- + висока вимогливість як до себе, так і до підлеглих у поєднанні з постійною турботою про оточуючих;
- + почуття високої особистої відповідальності;
- + єдність слова та діла;
- + нетерпимість до проявів бюрократизму, формалізму, самозадоволення і т. ін.

1.9.

ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

-  **основні;**
-  **допоміжні;**
-  **постійні;**
-  **тимчасові;**
-  **внутрішні;**
-  **зовнішні;**
-  **організаційно-адміністративні;**
-  **спеціальні;**
-  **забезпечення;**
-  **виховні;**
-  **методичні;**
-  **контрольні;**
-  **громадські (представницькі).**

1.10.

**ВИМОГИ,
ЯКІ ПРЕД'ЯВЛЯЮТЬСЯ
ДО КЕРІВНИКА**

компетентність, дисциплінованість;

ініціатива та творчий підхід до справ;

**вміння використовувати виховні аспекти,
чуйність, бути прикладом для підлеглих
на роботі та в побуті;**

**особистий приклад керівника, вміння
додержувати свого слова, єдність слова і діла,
чесність, порядність;**

висока внутрішня і зовнішня культура.

**ОСНОВНІ ПРИЙОМИ, ЯКІ НЕОБХІДНО
ВИКОРИСТОВУВАТИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ НАРАД**

Для збереження єдності учасників наради:

- + розрядити обстановку в конфліктній ситуації;
- + не брати чиеїсь сторони до остаточного підведення підсумків;
- + захищати того, хто має менше досвіду, працює недавно.

Для мобілізації учасників наради:

- + не розслаблюватися самому і не давати виключатися з роботи іншим;
- + уникати повторів;
- + не залишати поза увагою навіть будь-яку незначну пропозицію, якщо вона хоч якоюсь мірою допоможе справі.

Для фокусування уваги на обговорюваній задачі:

- + ґрунтуватися на фактах;
- + записувати внесені пропозиції;
- + вибудовувати їх так, щоб в очах присутніх складалася цілісна картина.

Для активізації уваги учасників наради:

- + з метою посилення доказовості тих чи інших положень ставити додаткові питання;
- + висловити схвальне зауваження на адресу учасника, який вніс конструктивну пропозицію.

Наприкінці наради варто коротко підвести її підсумки, подякувати учасникам за висловлені конструктивні пропозиції, поставити задачі щодо реалізації прийнятих рішень.

1.12.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПІДГОТОВКА ДІЛОВИХ БЕСІД

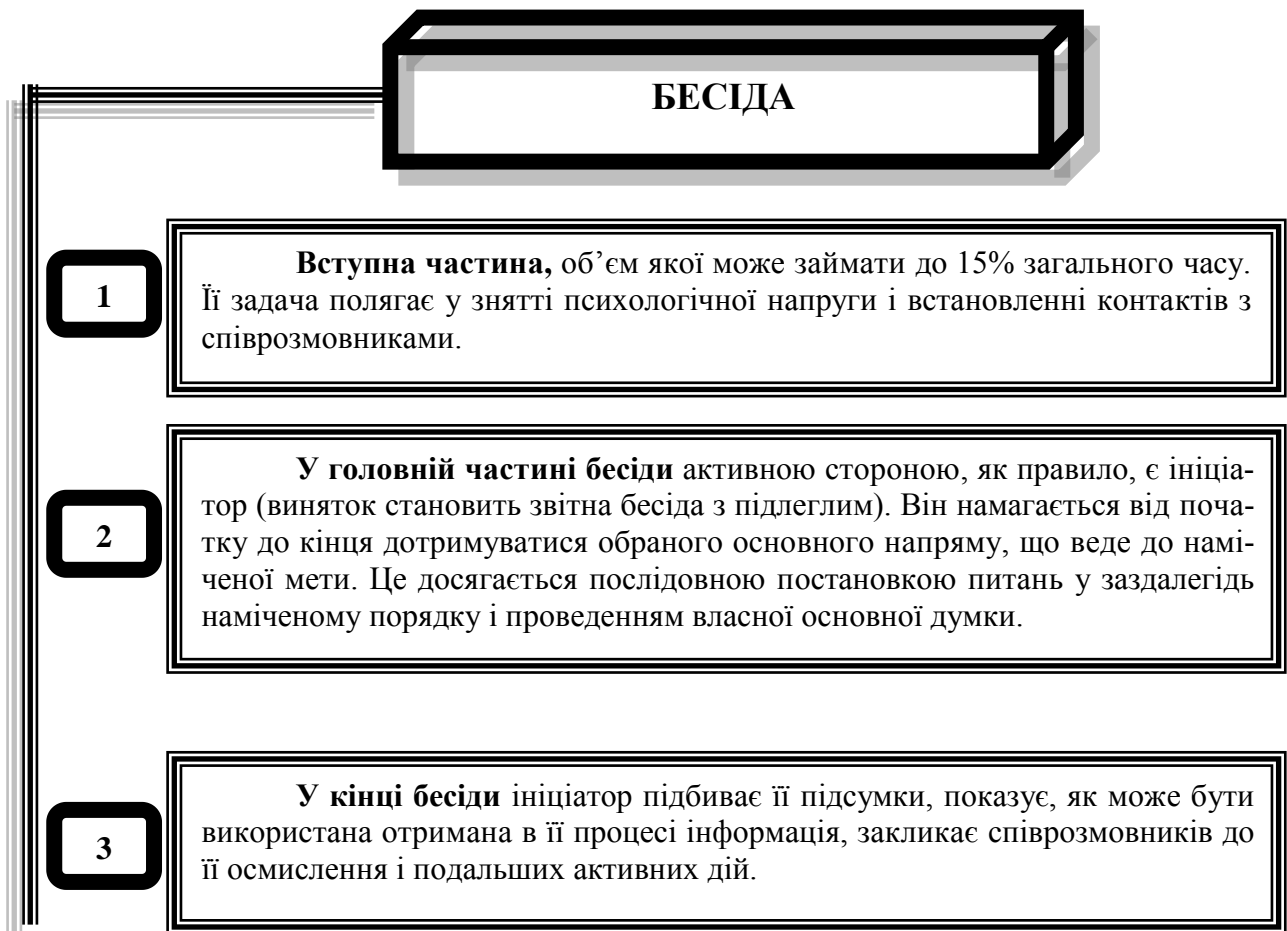
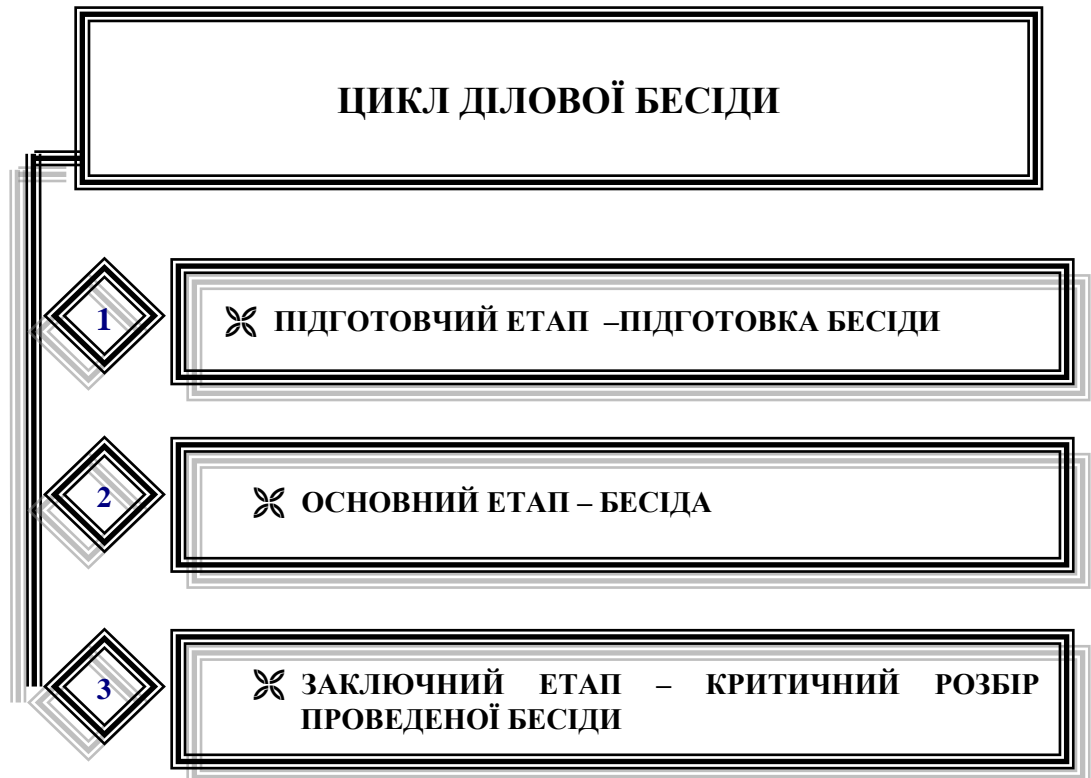
За характером бесіди можуть бути:

- ✚ офіційними;
- ✚ неофіційними, так званими „робочими”;
- ✚ за спрямованістю: цільовими (такими, що переслідують конкретні задачі);
- ✚ вільними (наприклад, ознайомлювальні);
- ✚ регламентованими, тобто здійснюваними за певними правилами і у вказаній послідовності (анкетування);
- ✚ нерегламентованими;
- ✚ безсистемними (дружня розмова).

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Ділова бесіда – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у „вузькому колі”. Від нарад і зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але і більш розкутим характером як щодо проблематики, так і наслідків: офіційні рішення за підсумками бесід приймаються не завжди, але при цьому для них створюється необхідний ґрунт (учасники отримують інформацію для роздумів, за якими можуть настати чи не настати відповідні дії).

1.13.



ПІДГОТОВКА БЕСІДИ

1

Починається з **першого кроку** – визначення мети, яку з її допомогою необхідно досягнути, та відповідного кола питань, що обговорюються у зв'язку з цим, враховуючи інтереси партнера.

2

Другий крок на цьому етапі (якщо це необхідно) – складання попереднього портрета партнера на основі даних про його службове становище; політичні погляди, ставлення до оточуючих, суспільної діяльності; заслуг.

3

Третій крок – вироблення стратегії бесіди та її плану, а також різних тактичних „заготовок”, потреба в яких може виникнути у ході справи. План бесіди включає схему викладу матеріалу, що багато в чому зумовлює її структуру; причому цією схемою слід користуватися відкрито.

Крім плану на підготовчому етапі, створюється попередній текст виступу, що складається з набору ключових понять і слів, а також детально розробляються та освоюються його окремі фрагменти, які включають повні формулювання ділових пропозицій партнерам.

4

Четвертим кроком підготовчого етапу бесіди може бути її репетиція спочатку наодинці з собою, а потім, можливо, з ким-небудь з колег. Репетиції передують осмислення матеріалу, запам'ятовування черговості його викладу і окремих фрагментів тексту, так, щоб ними можна було б вільно оперувати і при необхідності точно відтворювати у пам'яті (особливо це стосується цифрових даних і цитат).

5

П'ятий крок підготовчого етапу бесіди складається у визначенні часу і місця її проведення; при цьому необхідно враховувати їх можливий вплив на її результат. І все це обов'язково узгоджується з партнерами.

Тема 8. СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

- 1. Класифікація феномена лідерства.**
- 2. Якості лідера.**
- 3. Лідер і керівник.**
- 4. Розбіжності між лідером і керівником.**
- 5. Підходи до вивчення лідерства.**

1.

КЛАСИФІКАЦІЯ ФЕНОМЕНА ЛІДЕРСТВА



ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Лідерство є мистецтвом управлінської діяльності. Його значимість в існуванні організацій та їх управлінні дуже вагома та суттєва.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто, успішно впливає на інших, з іншої – це процес несилового впливу в напрямку досягнення організацією власних цілей. Для того, щоб організація ефективно виконувала свої задачі, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство – це такий вид діяльності, що стосується всієї системи управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних захоплювати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи бажаних кінцевих результатів.

2.

ЯКОСТІ ЛІДЕРА



По-перше, спосіб життя лідера передбачає поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант та знання стимулюють його до подальшого розвитку та удосконалення цих якостей.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

„*Лідерство* – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід” (*Катц і Кан*).

Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, котра проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і скерована на досягнення певних цілей.

„*Лідерство* – це вплив на групи людей, що спонукає їх до досягнення спільної мети” (*Дж. Террі*).

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство – це стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до наміченої мети.

Лідер (від англ. *Leader* – провідник, керівник) – це член групи, за яким визнається право приймати рішення в значущих ситуаціях; індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

3. Лідер і керівник

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
Основа дій – план	Основа дій – бачення
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожають

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути ситуації, що відбиваються на гармонізації життя і діяльності групи, а саме:

лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків;

лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний „дух” змагання і суперництва;

лідер і керівник – та ж сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана тому, хто її очолює, тобто найефективніше з точки зору діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

4.

РОЗБІЖНОСТІ МІЖ ЛІДЕРОМ І КЕРІВНИКОМ

- керівник, призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові законом надаються певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, за допомогою яких він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

5.

ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

1

Одним з найважливіших є підхід з точки зору динаміки поведінки, що має назву **поведінковий**. Цей підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки, що стало корисним інструментом для розуміння складностей лідерства. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки щодо підлеглих.

Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

2

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам та взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найефективніше лідерство:

1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, і тому може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;

2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти за ним.

3

Інший підхід передбачає вивчення **лідерських якостей**. У деяких джерелах він дістав назву **теорія рис**. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. І хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору цих якостей, все ж встановлено, що деякі з них є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси й зрілість.

Тема 9. ПЕРСОНАЛ В УПРАВЛІННІ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Основні пріоритети державної кадрової політики

- 1.1. Структура кадрової функції.
- 1.2. Завдання кадрової політики.
- 1.3. Основні принципи кадрової політики.
- 1.4. Основні напрями кадрової політики.

2. Поняття персоналу ОВС

- 2.1. Основні обов'язки відділів роботи з персоналом.
- 2.2. Структура кадрової функції.
- 2.3. Класифікація персоналу ОВС.
- 2.4. Вимоги до персоналу органів внутрішніх справ.
- 2.5. Оптимальні особисті якості працівника ОВС.

1.

ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- науковий підхід щодо регулювання діяльності персоналу ОВС;
- високий професіоналізм, культура і моральні якості співробітників;
- ефективне використання кадрового потенціалу;
- оптимальне поєднання наступності (спадковості) кадрів з їхньою змінністю;
- просування по службі.

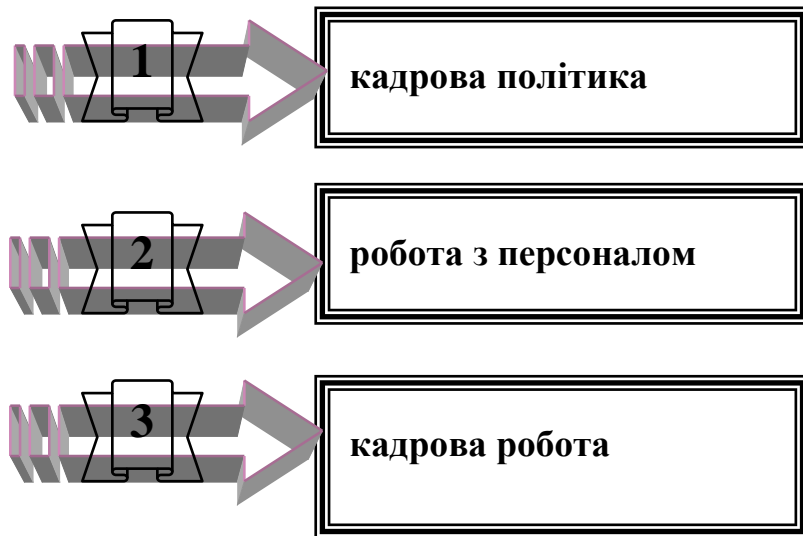
ВИЗНАЧЕННЯ

Предметом кадрової політики є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на формування вимог і необхідних якостей працівників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності.

Особливістю кадрової політики є її багатосуб'єктність. Кожен суб'єкт має свій обсяг повноважень, який обмежений статусом, призначенням, „межами” об'єкта регулювання. У своїх діях суб'єкти відносно самостійні та незалежні. До них належать Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України, органи виконавчої влади, органи судової влади.

1.1.

СТРУКТУРА КАДРОВОЇ ФУНКЦІЇ



ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ:

1.2.

- ✚ реалізація єдиної кадрової політики МВС України;
- ✚ організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- ✚ удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;
- ✚ розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи і її постійне вдосконалення з урахуванням сучасних вимог;
- ✚ визначення науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення ОВС;
- ✚ забезпечення органів та підрозділів внутрішніх справ кваліфікованим та компетентним персоналом;
- ✚ забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій працівників органів внутрішніх справ.

1.3.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

- ✚ наукова обґрунтованість потреби органів та підрозділів внутрішніх справ у працівниках тієї чи іншої кваліфікації;
- ✚ ретельність відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями;
- ✚ поєднання довіри і поваги до працівників ОВС із принциповою вимогливістю до них;
- ✚ своєчасне оновлення кадрів, оптимальне поєднання чисельності досвідчених та молодих працівників;
- ✚ правовий і соціальний захист працівників ОВС.

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

Метою кадрової політики є формування високопрофесійного кадрового корпусу ОВС, забезпечення стабільності службово-трудоких відносин осіб рядового і начальницького складу та оптимальної збалансованості їх чисельності.

- ✚ Удосконалення управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи з персоналом на основі наукового аналізу кадрової ситуації, потреби ОВС у персоналі, у тому числі в спеціалістах з різним освітнім рівнем, кваліфікаційних вимог до працівників ОВС різного посадового рівня, соціально-психологічних характеристик кандидатів на службу в ОВС, результатів вивчення громадської думки про роботу органів внутрішніх справ, науково-методичного забезпечення кадрової роботи;
- ✚ Модернізація інформаційного і аналітичного забезпечення кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору апарату у роботі з персоналом ОВС, удосконалення системи оцінки роботи;
- ✚ Комплектування ОВС кваліфікованими і компетентними працівниками, що передбачає вжиття заходів до скорочення відтоку кваліфікованих працівників з ОВС, розробка науково обґрунтованих методик розрахунку штатної чисельності, відпрацювання системи конкурсного відбору кандидатів на службу;
- ✚ Розвиток системи професійної орієнтації молоді, розширення мережі ліцеїв, спеціалізованих класів (груп) загальноосвітніх шкіл та інших закладів професійного спрямування;
- ✚ Вдосконалення механізму атестування особового складу, врахування думки представників місцевих органів влади, населення і громадськості для оцінки оперативно-службової діяльності ОВС, особистих і ділових якостей конкретних працівників, їх внеску у вирішення правозахисних та інших завдань;
- ✚ Вдосконалення нормативно-правової бази роботи з керівним персоналом і резервом на висунення;
- ✚ Розвиток сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, яка повинна забезпечити кардинальне поліпшення системи навчання персоналу керівної ланки, розробка і впровадження у навчальний процес сучасних технологій і методик підготовки керівників, підвищення професійного рівня науково-педагогічних працівників навчальних закладів системи МВС України, вдосконалення системи службової підготовки, поліпшення методичних розробок проведення занять, використання зарубіжного досвіду у підготовці персоналу; створення банку даних про досягнення у сфері міліцейської (поліцейської) освіти;
- ✚ Психологічне забезпечення службової діяльності особового складу, що реалізується через професійно-психологічний відбір кандидатів на службу, надання психологічної допомоги молодим працівникам у процесі адаптації до служби, психологічне вивчення працівників при переміщенні по службі, роботі з резервом на висунення, соціально-психологічне обстеження колективів, вивчення їх морально-психологічного клімату, виявлення осіб, схильних до деструктивної поведінки, попередження і психологічна корекція проявів професійної деформації та індивідуально-психологічне консультування працівників, членів їх сімей та ветеранів ОВС, допомога у вирішенні особистих та сімейних проблем.

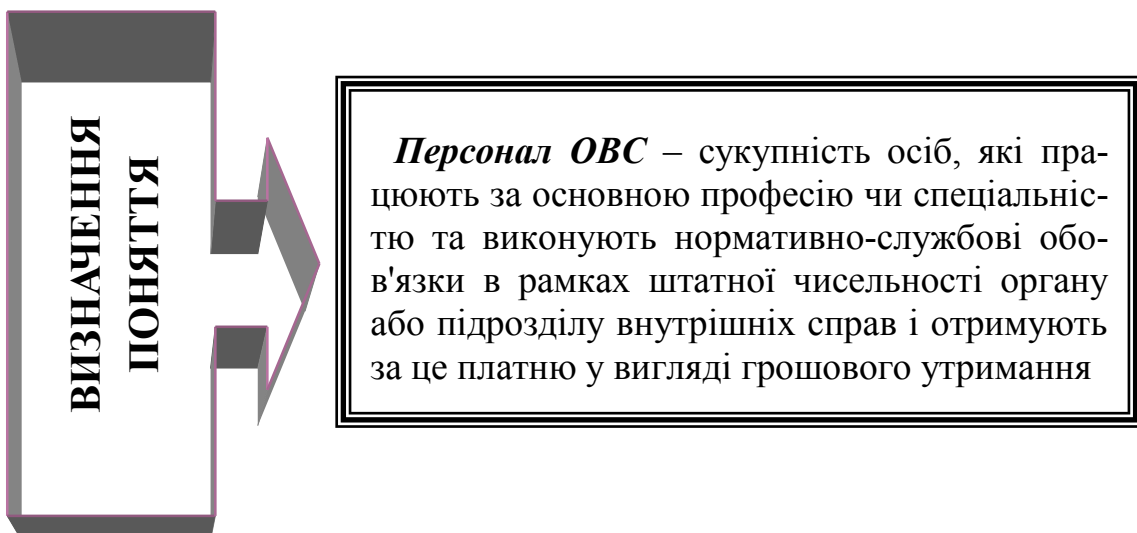
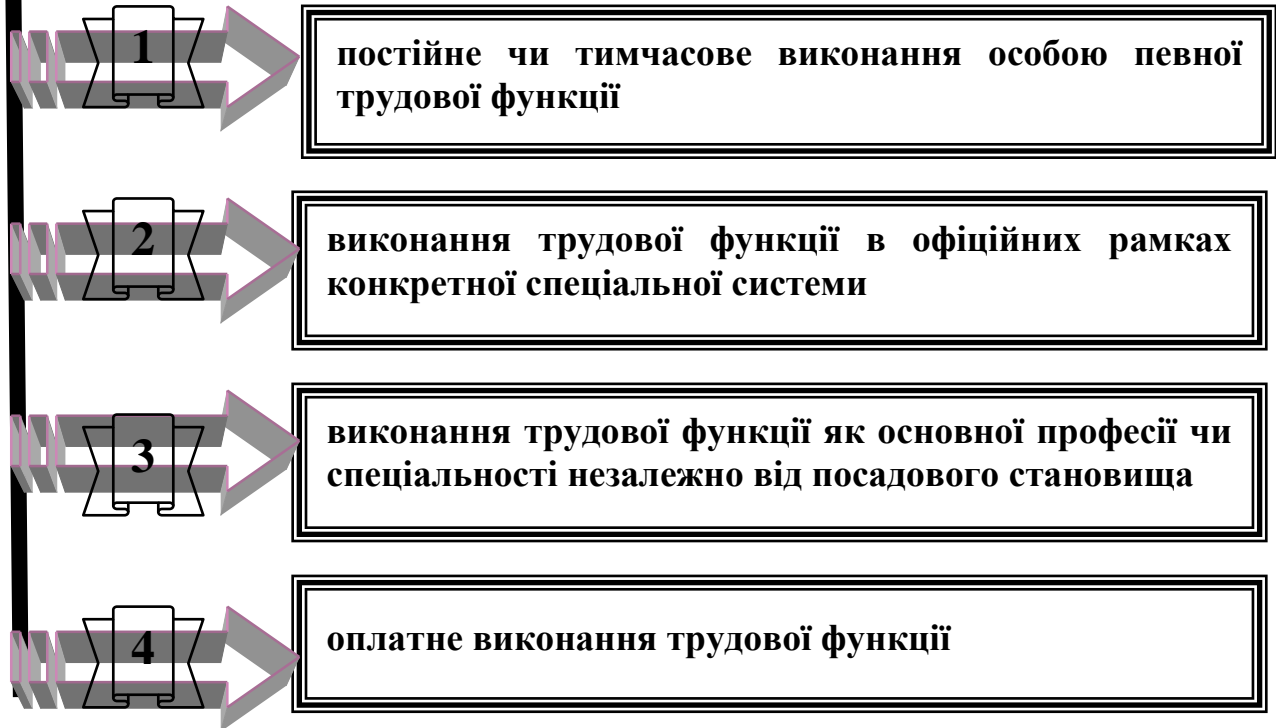
2.1.

ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ПІДРОЗДІЛІВ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

- + подання рекомендацій керівникам з різних аспектів реалізації кадрової політики;
- + аналіз якісного складу персоналу та його руху;
- + вироблення на основі глибокого аналізу кадрової інформації перспективних планів поліпшення якісного складу працівників і подання відповідних пропозицій;
- + аналіз потреби в персоналі органів і підрозділів внутрішніх справ;
- + організація прийому та навчання на курсах початкової підготовки (перепідготовки) кандидатів на службу в ОВС, підвищення їх кваліфікації;
- + контроль за дотриманням нормативних документів, які регламентують порядок проходження служби персоналом органів і підрозділів внутрішніх справ;
- + навчання керівного персоналу вмінню працювати з персоналом;
- + сприяння створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективах, вирішення конфліктних ситуацій;
- + контроль за дотриманням особовим складом вимог службової дисципліни і законності, формування високих політико-моральних якостей у працівників ОВС;
- + забезпечення вчасного присвоєння працівникам спеціальних звань, здійснення заходів щодо морального і матеріального стимулювання праці;
- + здійснення обліку персоналу, ведення необхідної документації (особових справ);
- + надання допомоги працівникам і захист їх прав і законних інтересів.

2.2.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛУ



2.3.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОВС

Особи, які мають спеціальні звання:

а) начальницький склад -

- вищий начальницький склад (генерал-майор міліції, генерал-лейтенант міліції, генерал-полковник міліції, генерал внутрішньої служби);
- старший начальницький склад (майор міліції, підполковник міліції, полковник міліції);
- середній (молодший лейтенант міліції, лейтенант міліції, старший лейтенант міліції, капітан міліції);
- молодший начальницький склад (молодший сержант міліції, сержант міліції, старший сержант міліції, старшина міліції, прапорщик міліції, старший прапорщик міліції);

б) рядовий склад (рядовий міліції).

в) особи, які не мають спеціальних звань і працюють в ОВС за контрактами і трудовими договорами (ст. 23 КЗпП України). На них поширюється трудове законодавство України.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

Класифікація персоналу – необхідна умова науково обґрунтованої роботи з кадрами. Класифікація персоналу залежить від критеріїв поділу працівників на ті чи інші категорії:

2.4.

ВИМОГИ ДО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

1

ДІЛОВІ ЯКОСТІ:

- визначають загальну професійну придатність працівника

2

ОСОБИСТІ ЯКОСТІ:

- це система особистісних характеристик, які максимально відповідають виконуваній роботі і слугують психологічною основою для успішного рішення поставлених перед працівником завдань

3

СПЕЦІАЛЬНІ ПРОФЕСІОНАЛЬНІ ЯКОСТІ:

- включають володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками, а також відповідні особисті якості, що необхідні для виконання обов'язків за конкретною посадою

2.5.

ОПТИМАЛЬНІ ОСОБИСТІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

- ✚ Уміння встановлювати контакт з громадянами, спілкуватися з представниками різних прошарків населення;
- ✚ Мужність, витримка, рішучість і кмітливість;
- ✚ Уміння зберігати витримку у найскладніших екстремальних ситуаціях;
- ✚ Особиста дисциплінованість;
- ✚ Повага до критики і самокритичність;
- ✚ Чесність, добросовісність, ввічливість, принциповість;
- ✚ Людяність, готовність надати допомогу тим, хто її потребує;
- ✚ Інші

Тема 10. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Класифікація людських потреб

- 1.1. Мотивація діяльності людини.
- 1.2. Спрощена модель процесу мотивації.

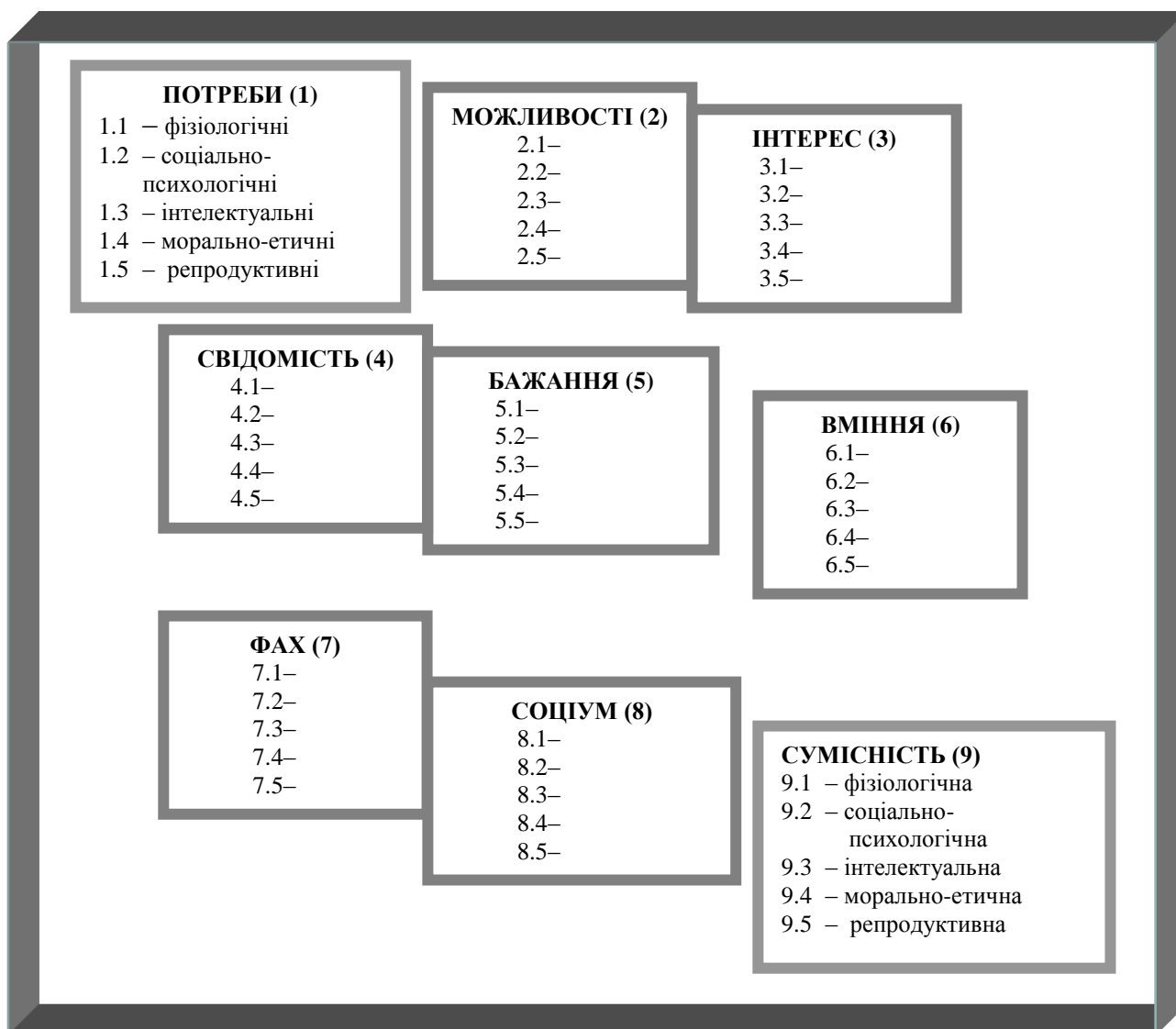
2. Змістовні теорії мотивації

- 2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації.
- 2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу.
 - 2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу.
- 2.3. Співвідношення ієрархії потреб у теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера.
- 2.4. Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда.
- 2.5. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
 - 2.5.1. „Мотиваційні” та „гігієнічні” фактори в теорії Фредеріка Герцберга.

3. Фази циклу свідомої людської діяльності

- 3.1.1. I фаза – задум.
- 3.1.2. II фаза – реалізація задуму.
- 3.1.3. III фаза – закріплення досвіду.
- 3.2. Взаємозв'язок видів людської діяльності.

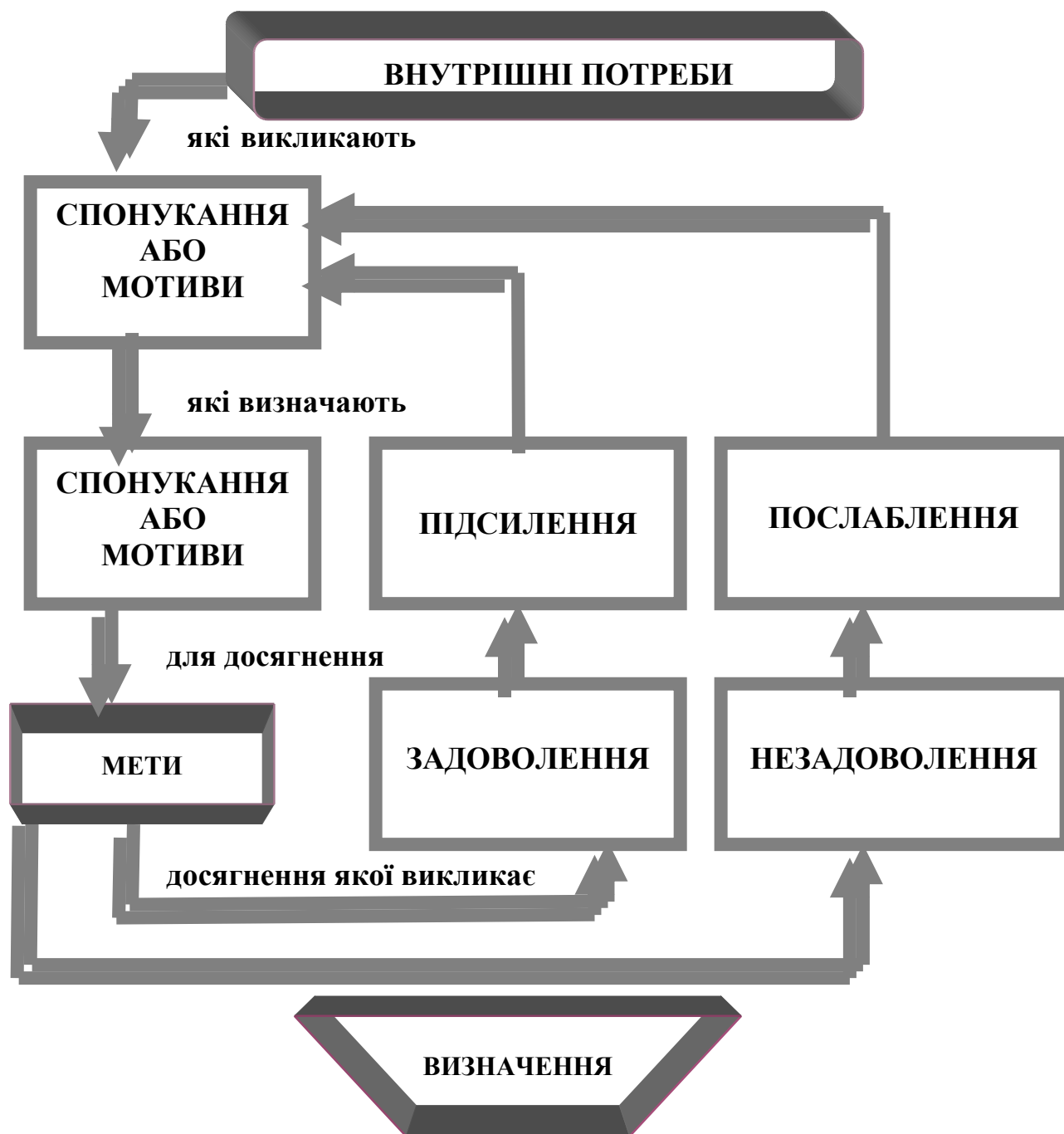
1.1. Мотивація діяльності людини



Психологи стверджують, що потреби в людини виникають, коли вона відчуває фізіологічну чи психологічну потребу в чомусь. Теорія мотивації являє собою спробу класифікувати людські потреби за певними категоріями. Донині ще не існує загальноприйнятої ідентифікації потреб, крім поділу їх на первинні і вторинні.

Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними, і як правило, вродженими (потреба в повітрі, їжі, воді). Вторинними, наприклад, є потреби в успіху, визнанні своєї значимості, в спілкуванні. Вони виникають з розвитком вищої нервової діяльності людини та її свідомості з набуттям досвіду і знань.

1.2. Спрощена модель процесу мотивації



Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

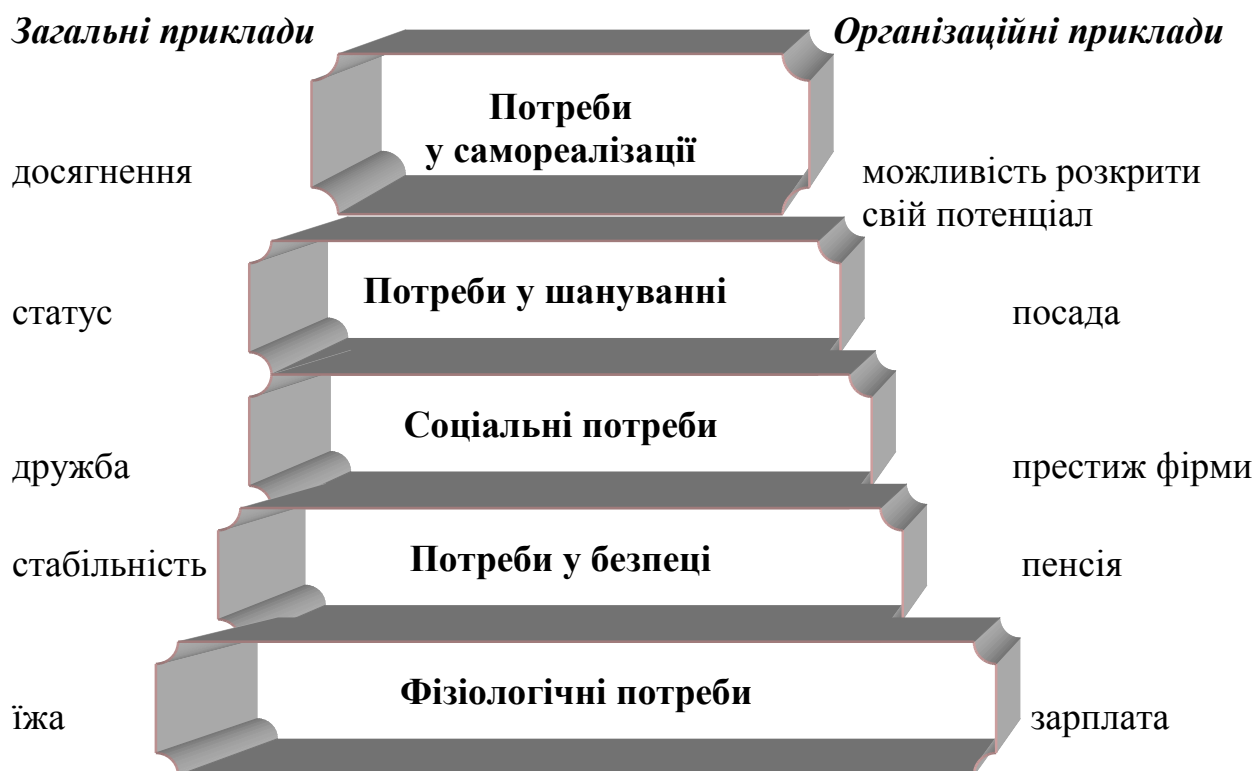
- 1) усвідомлення того, що спонукає до праці;
- 2) розуміння того, яким чином скерувати ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації



Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

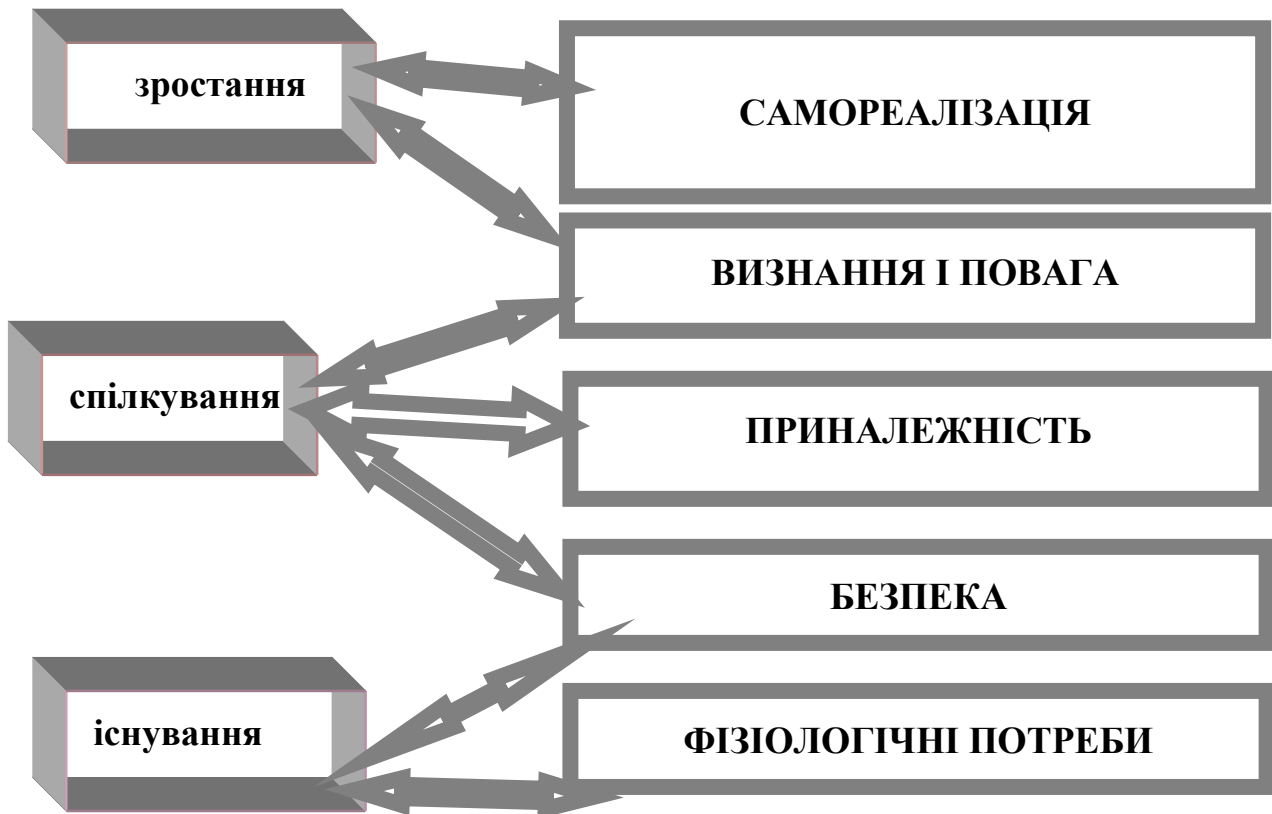
2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу



2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби у безпеці	Соціальні потреби	Потреби в шануванні	Потреби в самореалізації
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) Ефективне управління забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болу, хвороб та ін. Ефективне управління здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування працівників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, незалученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами	Пов'язані з прагненням людини брати участь у спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. Ефективне управління забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність того, щоб оточуючі визнавали їх такими. Ефективне управління забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. Для ефективного управління необхідно давати працівникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій

2.3. Співвідношення ієрархії потреб у теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера



Теорією ERG Клейтона Альдерфера, так само як і теорією А. Маслоу, стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб працівника:

- потреби в існуванні (*existence*); потреби в їжі; нормальних умовах праці тощо;

- потреби в спілкуванні (*relatedness*) – потреби в дружніх соціальних і міжособистісних відносинах;

- потреби в зростанні (*growth*) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушувально-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, у зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ ДЕВІДА МАК-КЛЕЛАНДА

1

1) потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, у перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під потребами в успіху розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у її винагороді. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, чіткіше, ефективніше, ніж це було зроблено до них

2

2) потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, „мати вагу”

3

3) потреби у приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособистісних стосунках з колегами по роботі. Дослідження Мак-Клеланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50 : 50).

2.5.

ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ГІГІЄНИ ФРЕДЕРІКА ГЕРЦБЕРГА

1

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву „дійсних (істинних) мотиваторів”

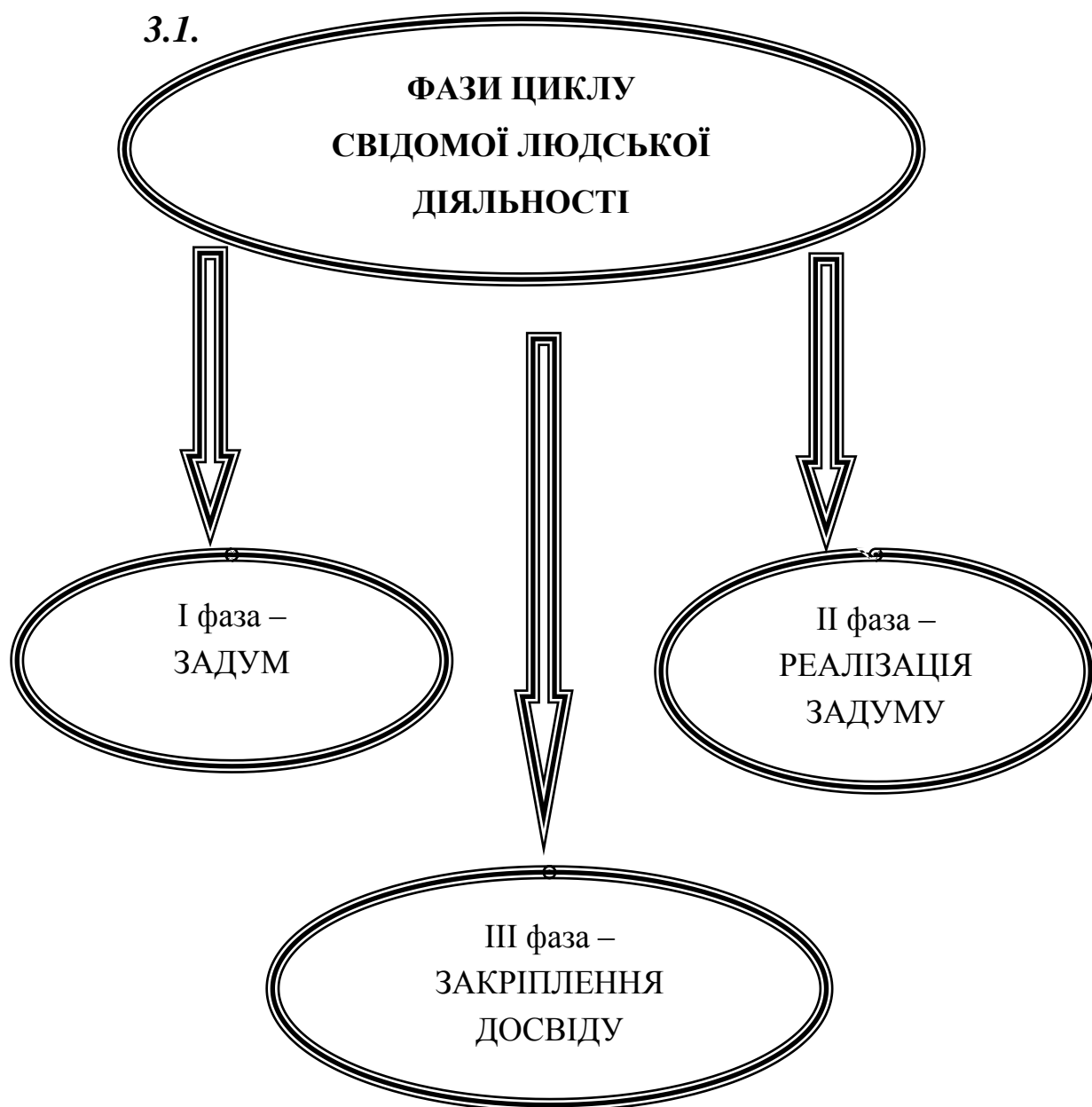
2

2) фактори, що спричиняють незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив

2.5.1. „Мотиваційні” та „гігієнічні” фактори в теорії Фредеріка Герцберга

Дійсні мотиватори	Гігієнічні фактори
Визнання результатів праці (заслуг працівника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна плата. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособистісні стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

3.1.



3.1.1.

І фаза – ЗАДУМ

1

❖ ПОТРЕБА, БАЖАННЯ

2

❖ МОЖЛИВОСТІ

3

❖ ПРОБЛЕМА

4

❖ ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ

5

❖ ПОШУК СПОСОБІВ ДОСЯГНЕННЯ

6

❖ ОБҐРУНТУВАННЯ НАЙКРАЩОГО СПОСОБУ
ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ

7

❖ ПЛАН (ПРОЕКТ) ДІЙ

8

❖ ПОГОДЖЕННЯ, ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ

9

❖ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

3.1.2.

II фаза – РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАДУМУ

1

❖ ВИДАЧА КОМАНДИ ДО ВИКОНАННЯ

2

❖ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ, ЗВІТ І ОБЛІК

3

❖ КОРЕКТУВАННЯ ДІЙ

4

❖ СТИМУЛЮВАННЯ (+) ЧИ (-)

3.1.3.

III фаза – ЗАКРІПЛЕННЯ ДОСВІДУ

1

❖ ВИВЧЕННЯ ПОМИЛОК, УСПІХІВ І НЕВДАЧ

2

❖ УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ

3

❖ ЗАКРІПЛЕННЯ ДОСВІДУ

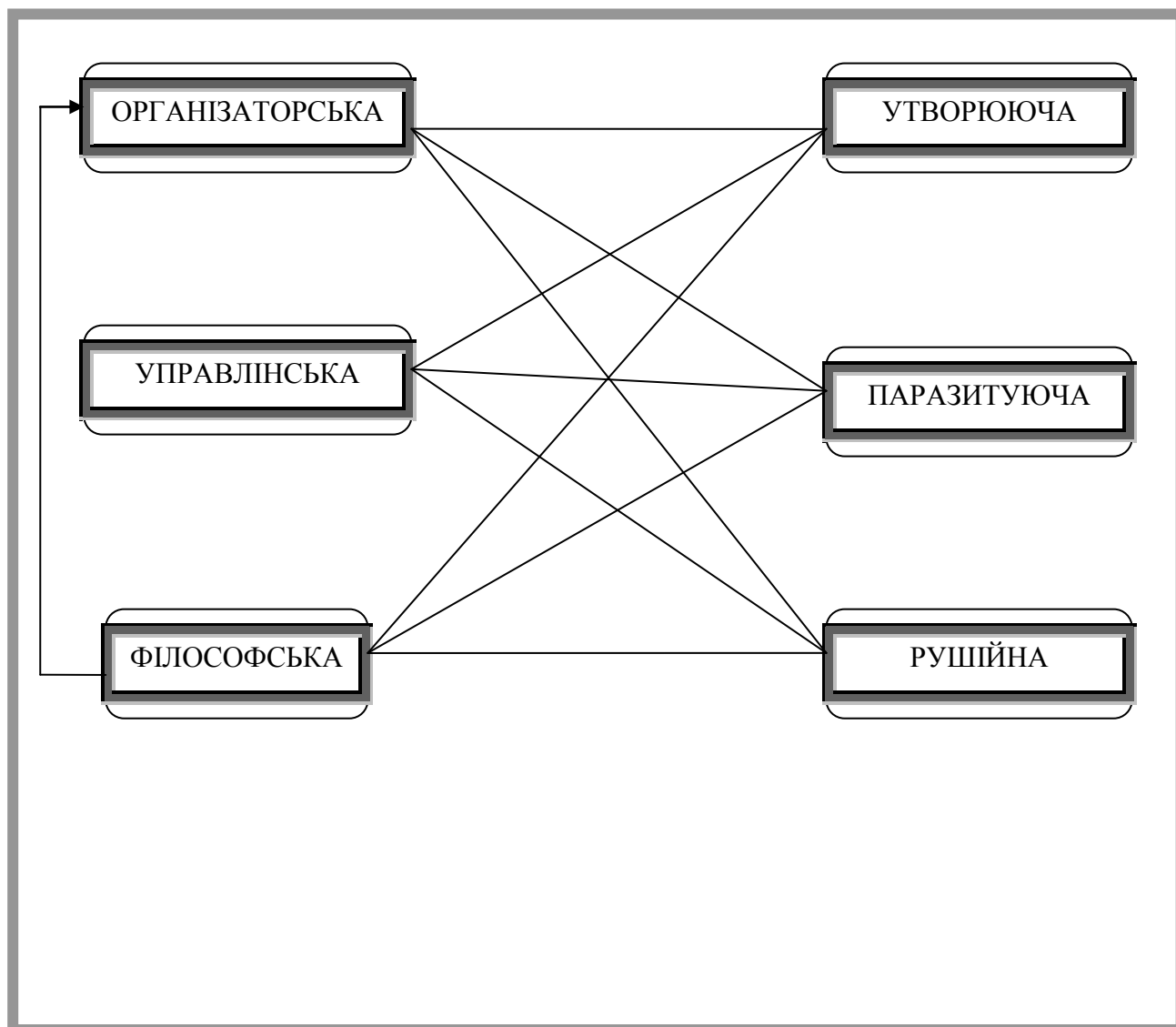
4

❖ НАВЧАННЯ, ПЕРЕДАЧА ДОСВІДУ І ЗНАНЬ

3.2. Взаємозв'язок видів людської діяльності

За характером і змістом

За результатами



Тема 11. КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

1. Типологія конфлікту та причини його виникнення

1.1. Види конфліктів.

1.2. Стадії перебігу конфліктів.

1.3. Причини виникнення конфліктів.

2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації

2.1. Особливості поведінки людини, що характерні для конфліктної особистості.

2.2. Основні стилі поведінки при конфлікті.

2.3. Техніки вирішення конфлікту.

2.4. Методи керування конфліктами.

2.5. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.

1.1.

ВИДИ КОНФЛІКТІВ



ВИЗНАЧЕННЯ

Конфлікт визначається як „зіткнення протилежно спрямованих, несумісних один з одним тенденцій окремо взятого епізоду в свідомості, у міжособистісних взаємодіях або відносинах індивідів чи груп людей, що пов'язано з негативними емоційними переживаннями”.

1.2.

СТАДІЇ ПЕРЕБИГУ КОНФЛІКТУ

1

потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей норм;

2

переходу потенційного конфлікту в реальний, тобто стадію усвідомлення;

3

конфлікту своїх вірно або хибно витлумачених інтересів;

4

безпосередніх конфліктних дій;

5

зняття напруженості або вирішення конфлікту

1.3.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1

**обмеженість ресурсів, предметів розподілу,
яких не вистачає на всіх працівників**

2

**розбіжність мети, цінностей, методів поведінки,
рівнів кваліфікацій, освіти членів колективу**

3

**взаємозалежність завдань,
неправильний розподіл відповідальності між працівниками**

4

недостатнє або незадовільне інформування працівників

2.1.

**ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ,
ЩО ХАРАКТЕРНІ
ДЛЯ КОНФЛІКТНОЇ ОСОБИСТОСТІ**

1

неадекватна самооцінка своїх можливостей і спроможностей, що може бути як завищеною, так і заниженою (і в тому, і в іншому випадках вона може суперечити адекватній оцінці оточуючих)

2

консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції (що утруднює взаємодію з представниками старшого покоління)

3

надмірна принциповість і прямолінійність у висловах і судженнях, прагнення будь-що сказати правду в очі

4

певний набір емоційних якостей особистості, серед яких провідними є тривожність, агресивність, упертість, дратівливість

**ОСНОВНІ СТИЛІ ПОВЕДІНКИ
ПРИ КОНФЛІКТІ**

2.2.



2.3.

ТЕХНІКИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1

метод творчої візуалізації можна використати для аналізу причин конфлікту;

2

метод мозкового штурму може бути корисним при пошуку альтернатив;

3

метод автоматичного запису можна використати для з'ясування власних реакцій на ті або інші можливості;

4

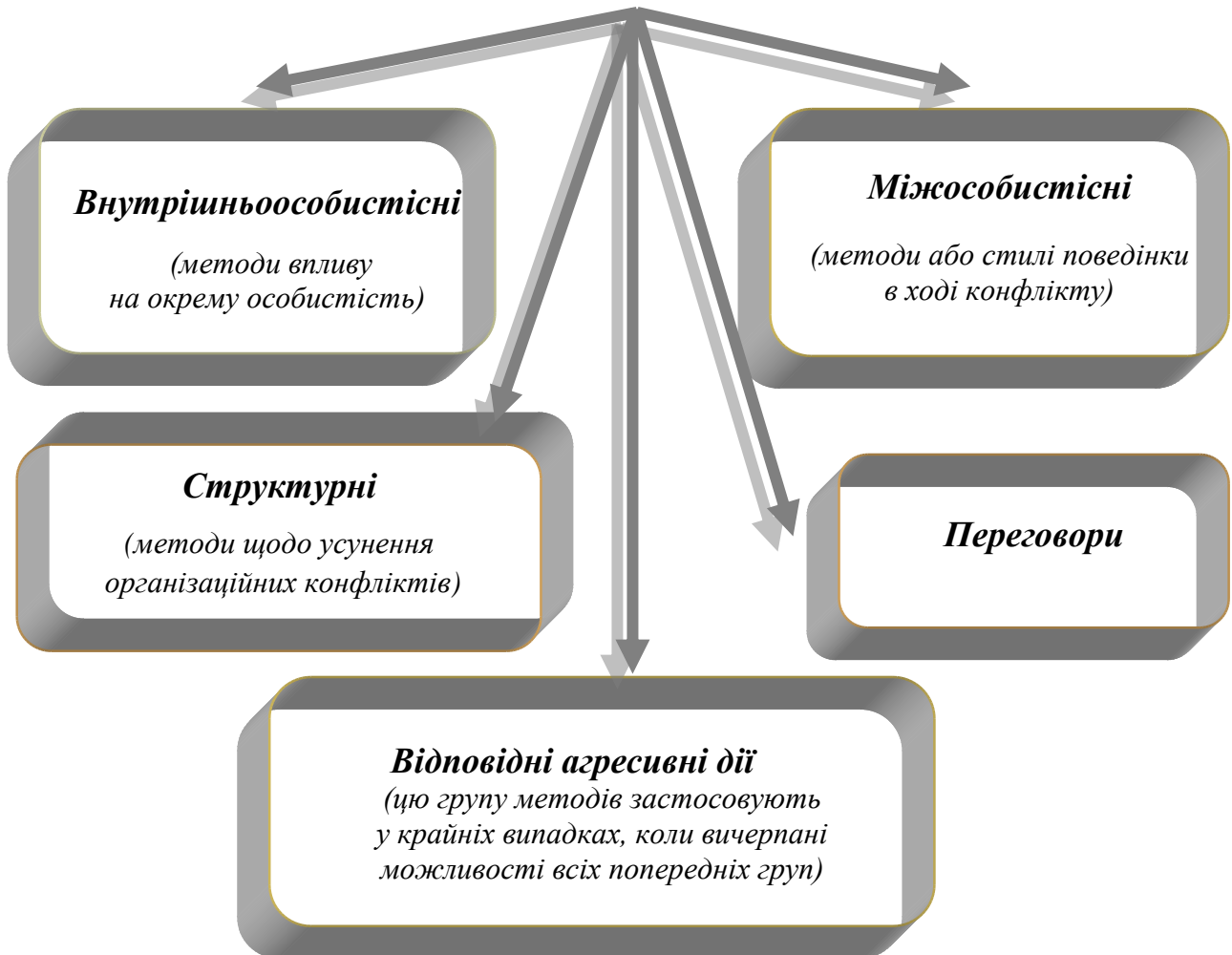
метод уявлення спроможний допомогти з'ясувати власні прагнення та зробити свідомий вибір;

5

метод уявного контролю або техніка вольового мислення може використовуватись для формування внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень

2.4.

МЕТОДИ КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ



ВИЗНАЧЕННЯ

Керування конфліктами – це цілеспрямований вплив з метою усунення (мінімізації) причин, або корекція поведінки учасників конфлікту.

2.5.

ПРИЧИНИ, ЯКІ НАЙЧАСТІШЕ ПРИЗВОДЯТЬ ДО КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

- ✚ недоволення оплатою праці;
- ✚ несприятливі умови служби;
- ✚ недоліки в організації службової діяльності;
- ✚ невідповідність прав і обов'язків;
- ✚ неритмічність роботи (штурмівщина, компанійщина);
- ✚ незручний графік роботи;
- ✚ упушення в нормативних документах, що регулюють порядок несення служби;
- ✚ незабезпеченість матеріальними ресурсами (зокрема, автотранспортом, технічними засобами, засобами індивідуальної оборони та захисту);
- ✚ відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції (на кшталт: «Керувати краще за допомогою інструкцій, а не наказів»);
- ✚ низький рівень службової та виконавчої дисципліни;
- ✚ конфліктогенні (тобто ті, що сприяють виникненню конфліктів) організаційні структури. Наприклад, керівники підрозділів можуть одержувати щодня до десяти вказівок або вимог від різних служб. Виконати всі ці вимоги буває фізично неможливо, а невиконання веде до конфліктів;
- ✚ суперечливі стосунки або неоднакова мета різних служб (наприклад, служб, відповідальних за кількісні показники та служб, відповідальних за якість та ін.).

Тема 12. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

- 1.1 Найпоширеніші види конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.
- 1.2. Етапи розвитку конфліктної ситуації.
- 1.3. Класифікація конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.
- 1.4. Причини, що зумовлюють конфлікти в органах внутрішніх справ.
- 1.5. Службові причини, що призводять до конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.
- 1.6. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника.
- 1.7. Характерні риси, що притаманні конфліктам.

2. Профілактика конфліктів у діяльності ОВС

- 2.1. Загальні заходи попередження конфліктів.
- 2.2. Класифікація малоусвідомлюваних явищ у поведінці учасників конфлікту.

3. Управління конфліктами як метод їх розв'язання

- 3.1. Алгоритм аналізу процесу і характеру конфлікту.
- 3.2. Функціональні наслідки конфліктів.
- 3.3. Конкретні прийоми розв'язання конфліктів в органах внутрішніх справ.

1.1.

НАЙПОШИРЕНІШІ ВИДИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

- + закономірні;
- + необхідні;
- + вимушені;
- + функціонально невиправдані;
- + стихійні;
- + заплановані;
- + спровоковані;
- + з чиеїсь ініціативи;
- + короткочасні;
- + довготривалі;
- + затяжні (тупикові).

Залежно від емоційного стану учасників

- + з високою емоційною напругою;
- + з помірною емоційною напругою;
- + без неї.

Залежно від процесу перебігу та наслідків розв'язання

- + керовані;
- + слабкокеровані;
- + некеровані (стихійні).

Конфлікт – це складне, багатостороннє явище в системі людських відносин, що виникає в процесі службової діяльності органів внутрішніх справ, а тому різноманітність конфліктів залежить від причин їх виникнення, динаміки їх розвитку, кількості сторін, які беруть в ньому участь.

ЕТАПИ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ

1

На першому етапі цього процесу виникає конфліктна ситуація, тобто така атмосфера в колективі, за якої інтереси сторін об'єктивно вступають у протиріччя, але відритого зіткнення ще немає. Конфліктна ситуація може виникнути як за „ініціативою” сторін, так і без їх участі. Елементами у конфліктній ситуації є насамперед її учасники, опоненти. Іншим елементом конфліктної ситуації є об'єкт, який, власне кажучи, і спричиняє її.

2

На другому етапі цього процесу зовнішніми ознаками конфліктної ситуації можна вважати дискомфорт, тобто об'єктивне відчуття, що щось не так, яке важко передати словами; напруженість відносин під впливом негативних установок; непорозуміння, яке виникає на основі неправильних висновків із ситуації або висловленого в зв'язку з відсутністю взаєморозуміння, надмірні емоції, нечітке вираження думки, незадоволеність станом справ.

З часом конфліктна ситуація може зникнути, якщо перестане існувати сам об'єкт, що її спричинив, зберегтись у попередньому стані, трансформуватись у інший, загостритись під впливом інциденту, тобто зіткнення опонентів.

3

Третім етапом розвитку конфлікту є криза і розрив стосунків між опонентами.

4

На четвертому етапі розвитку відбувається завершення конфлікту.

ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ

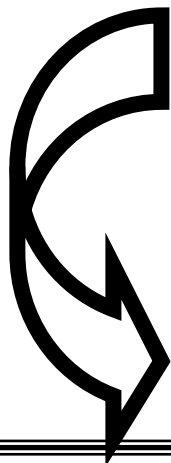
Термін «конфлікт» (від лат. *conflicte* – зіткнення) за своїм змістом означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, думок, серйозні розбіжності; гостра суперечка.

Конфлікт – невід'ємна особливість будь-якого процесу соціального розвитку і тому є предметом вивчення юридичних, соціальних, філософських, психологічних, політичних наук, теорії управління, теорії катастроф та інших галузей наук.

Конфлікт можна розглядати у вузькому і в широкому значеннях. У вузькому – це безпосереднє зіткнення сторін. У широкому – тривалий процес, який складається з кількох етапів, у рамках якого саме зіткнення є лише одним з них.

1.3.

**КЛАСИФІКАЦІЯ
КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ
В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



**ВНУТРІШНІ;
ПРИРОДНІ;
ЗОВНІШНІ;
МІЖОСОБИСТІСНІ (службові, неслужбові);
ШТУЧНІ;
ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ**

1.4.

ПРИЧИНИ, ЩО ЗУМОВЛЮЮТЬ КОНФЛІКТИ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

- + Недоліки в організації праці.** Серед них: висока перевантаженість, неритмічність роботи, невизначеність компетенції і функціональних обов'язків, постійна відповідальність і готовність завжди приступити до виконання своїх обов'язків, недосконалість морального і матеріального стимулювання працівників.
- + Недосконалість управління,** тобто невміння розставити людей відповідно до їх кваліфікації і психологічних особливостей, надмірне адміністрування з боку керівництва.
- + Міжособистісні стосунки в колективі** між тими працівниками, які встигають та відстають, між молоддю і працівниками старшого віку, психологічною несумісністю людей, недостатньою вихованістю, слабкою підготовленістю працівника до виконання своїх функціональних обов'язків, психологічним і соціальним бар'єром між колегами.
- + Постійний дефіцит часу.**
- + Недоліки, що спричинені нечітким розумінням працівниками своїх функціональних обов'язків.**
- + Матеріальні чинники,** коли у працівника виникає протиріччя між самооцінкою часу і праці та отримуваною за це матеріальною винагородою.
- + Неправильна практика застосування заходів заохочення і покарання.**
- + Розбіжності в рівнях самооцінки.**
- + Психологічні умови застосування офіційної оцінки з боку керівників.**

1.5.

**СЛУЖБОВІ ПРИЧИНИ, ЩО ПРИЗВОДЯТЬ
ДО КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ
В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

1

Взаємозалежність завдань

2

Проблемні тенденції у функціонуванні окремих підрозділів органів внутрішніх справ

3

Розподіл ресурсів

4

Ситуація, коли одному підлеглому дають вказівки різні начальники

1.6.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЯКІ ЗУМОВЛЕНІ ОСОБИСТІСТЮ І СТИЛЕМ РОБОТИ КЕРІВНИКА

- ✚ недостатня робота з персоналом у вирішенні службових завдань, що призводить до негативних наслідків в організації роботи колективу;
- ✚ недоліки виховання, що проявляються у брутальності, черствості, нечесності, непослідовності;
- ✚ негативні риси характеру і, перш за все, неврівноваженість, надмірна владність, неповага в спілкуванні з підлеглими;
- ✚ неадекватність стилю управління рівню підготовленості колективу

1.7.

ХАРАКТЕРНІ РИСИ, ЩО ПРИТАМАННІ КОНФЛІКТАМ

- ✚ наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- ✚ взаємнесумісність цінностей і намірів сторін;
- ✚ протиставлення діянь однієї сторони іншій і навпаки;
- ✚ поведінка, скерована на ліквідацію планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати, здобути щось за її рахунок;
- ✚ застосування сили, примусу з метою вплинути на поведінку іншої сторони в бажаному напрямку;
- ✚ наявність емоційної напруги у стосунках між партнерами.

2.1.

ЗАГАЛЬНІ ЗАХОДИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1

зосередження уваги персоналу на оперативній обстановці, охороні громадського порядку, профілактиці правопорушень і боротьбі зі злочинністю

2

підвищення професійного рівня працівників ОВС

3

зміцнення авторитету рядового і начальницького складу ОВС серед населення

4

створення належних умов для праці і відпочинку працівників та членів їх сімей

2.2.

КЛАСИФІКАЦІЯ МАЛОУСВІДОМЛЮВАНИХ ЯВИЩ У ПОВЕДІНЦІ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ

1

- ☑ **імпульсивні дії** (різні гримаси, жести, рухи), які викликають в оточуючих роздратування і неприйняття. Така імпульсивність може бути реакцією на раптовість ситуації, емоціональне збудження, наслідком алкогольного сп'яніння чи вживання наркотичних речовин

2

- ☑ **малоусвідомлювані явища**, що притаманні групам людей. У неорганізованому натовпі під час безпорядків це проявляється у вигляді некерованої «сліпої ненависті» до об'єкта незадоволення, «безіменності» і «незалежності» від організованих груп людей, в анархічній безпричинно агресивній поведінці окремих індивідуумів, у формуванні образу ворога і винуватця

3

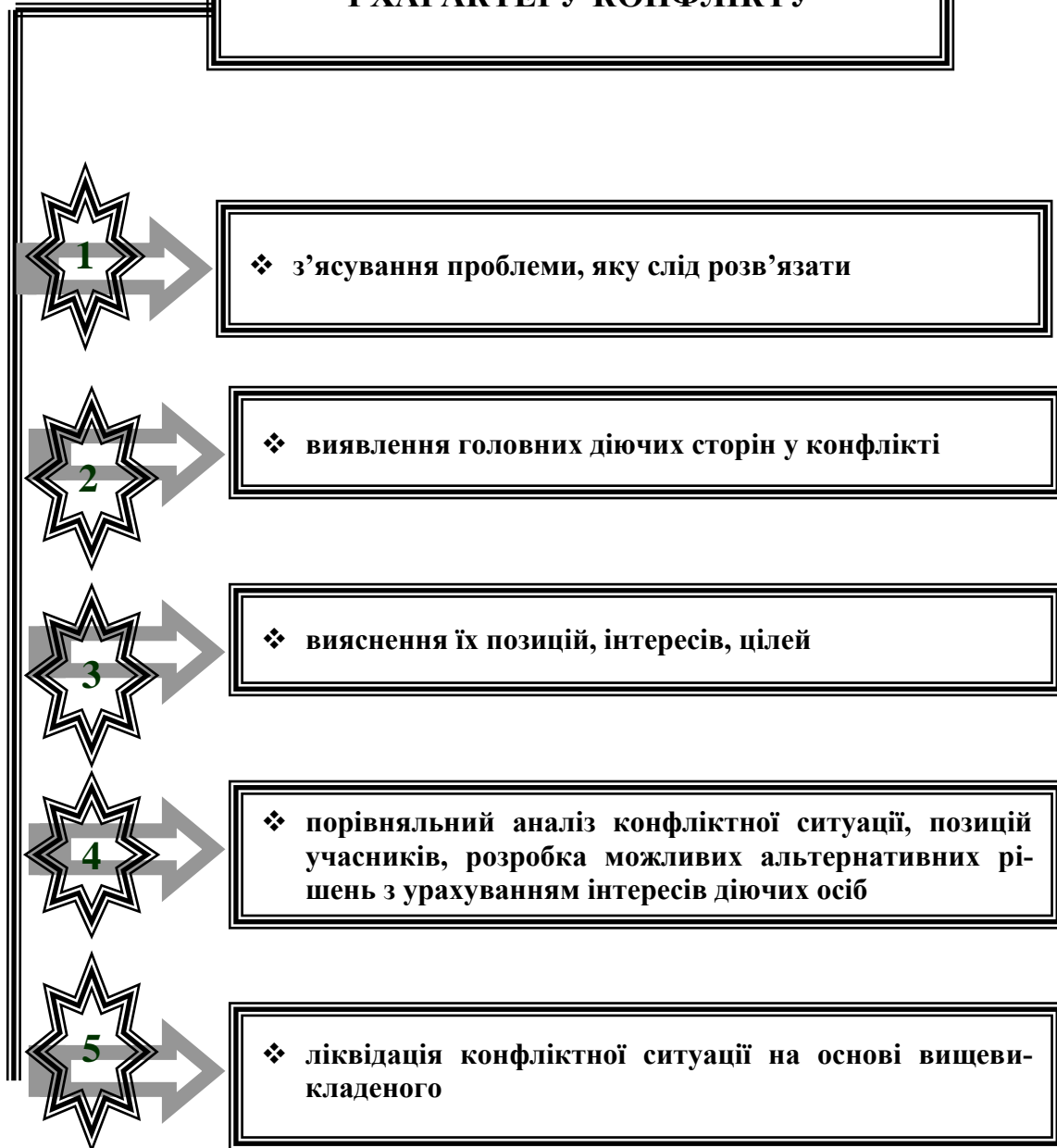
- ☑ **неочікувані**, і, на перший погляд, нелогічні вчинки людей, викликані короткочасними або тривалими субилорними впливами на психіку людей (звуками музики, запахами, атмосферним тиском, своєрідними жартами, радіацією, психологічною „алергією”, психічними навіюваннями тощо)

4

- ☑ **навики і звички**

3.1.

**АЛГОРИТМ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ
І ХАРАКТЕРУ КОНФЛІКТУ**



3.2.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАСЛІДКИ КОНФЛІКТІВ



- проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті працівники відчують свою причетність до розв'язання важливої для них проблеми;
- спільно і добровільно прийняте рішення швидко і краще втілюється в життя;
- сторони набувають досвіду співробітництва при вирішенні спірних питань і можуть використати його в майбутньому;
- ефективне розв'язання конфлікту між керівником і підлеглими руйнує так званий „синдром покірливості” – страх відкрито висловлювати свої думки, відмінні від позиції старших по службі;
- поліпшуються відносини в колективі, індивідуальні стосунки набувають характеру приязні, терпимості, розуміння;
- працівники перестають розглядати наявність розбіжностей в колективі як „зло”, що завжди приводить до шкідливих наслідків, а навпаки, як можливість використати правило „одна голова добре, а дві краще”, спільно виробити найбільш логічну і виправдану позицію.

Якщо конфлікт має характер некерованості, його наслідки будуть для колективу дисфункціональними, як-от:

- непродуктивні відносини між працівниками;
- відсутність прагнення до співробітництва, добрих стосунків;
- уявлення про протилежну сторону як про „ворога”, а про свою позицію – як винятково правильну, позитивну;
- обмеження, або повне припинення спілкування і взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає вирішенню спільних завдань;
- переконання, що „перемога” у конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми;
- почуття образи, незадоволеності, поганий настрій, недовіра, плінність кадрів;
- створення умов для виникнення нових конфліктів і загострення старих.

3.3.

КОНКРЕТНІ ПРИЙОМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ



- ✚ наявність не менше двох сторін, які контактують між собою;
- ✚ вирішення проблеми, яка спричинила конфлікт;
- ✚ ухилення від продовження конфлікту, якщо він має суб'єктивні причини і для учасників не є принциповим;
- ✚ компроміс, пов'язаний з розумними взаємними вчинками;
- ✚ поступове, часткове зняття протиріч як захід тимчасового припинення конфлікту;
- ✚ примус з використанням владних повноважень як крайній засіб, коли конфлікт досяг такого розвитку, що може загрожувати цілісності колективу;
- ✚ співробітництво, коли учасники конфлікту визнають право кожного на власну думку, усвідомлюють, що розбіжності у поглядах розумних людей можливі і що при бажанні завжди можна спільно вирішити проблему;
- ✚ усунення однієї або обох конфліктних сторін, якщо інші заходи не досягли мети.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Андреев В.И.* Саморазвитие менеджера. – М.: Народное собрание, 1995. – 160 с.
2. *Бандурка А.М., Друзь В.А.* Конфликтология. – Харьков, 1997.
3. *Беклешов Д. В.* Манеры и поведение делового человека. – Н. Уренгой: Бизнес и социальная психология, 1993. – 113 с.
4. *Беспалов В.М., Вакула А.Ю., Гострик А.М.,* Информатика для економістів: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів економічних спеціальностей. – К.: ЦУЛ, 2003. – 788 с.
5. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт. – Новосибирск, 1989.
6. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. – М.: «ИНФРА-М», 1997. – 344 с.
7. *Васильев В.Л.* Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
8. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. – М.: ИМПЭ. Изд. «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
9. *Виханский О.С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
10. *Войкунский А.* Я говорю, мы говорим: Очерки о человеческом общении. – М.: Прогресс, 1990.
11. *Герет Томас М., Клоновскі Ричард Дж.* Етика бізнесу / Пер. з англ. О. Ватаманюк. – К.: Основи, 1997. – 214 с.
12. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – 2-е доп. изд. – М.: МНИИПУ, 1997.
13. *Дамб А., Нойбауер Ф.Ф.* Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997.
14. *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В.* Введение в общую теорию конфликта. – М., 1993.
15. *Довгань Л.Є., Немцов В.Д.* Менеджер – підготовка і перепідготовка. – К.: МП „ОКО”, 1993. – 126 с.
16. *Завадський Й.С.* Менеджмент. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.
17. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М., 1990.
18. *Ишмуратов А.Т.* Конфлікт і злагода. – К., 1996.
19. *Кириченко О., Квас І., Ятченко А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – К.: Видавничий дім „Фінансист”, 2000.
20. *Князева М.Н.* Конфлікт. – К., 1992.
21. *Коренев А.П.* Основы управления в органах внутренних дел: Учебник для вузов. – М.: Московский университет МВД России, 2002.
22. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. – М., 1992.
23. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. – М., 1993.
24. *Кричевский Р.Л.* Если вы – руководитель... – М.: Дело, 1996.
25. *Лефер В.А.* Конфликтующие структуры. – Воронеж, 1967.
26. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
27. *Максимцов М. М., Игнатъева А.В.* Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
28. *Мелибруда Е.* Я–ты–мы: Психологические возможности улучшения общения./ Пер. с польск. – М., Прогресс, 1986.

29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
30. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми. – М.: Форум, 1995. – 368 с.
31. Нейман Д., Гло Моргенштейн О. Теория игр и экономическое поведение – М., 1970.
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сімок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК”, „ЕксОб”, 2000. – 392 с.
33. Обозов Н. Н. Щекин Г. В. Психология работы с людьми – 3-е изд., перераб. – К.: МАУП, 1996. – 136 с.
34. Олійник А.Н. Основы конфликтологии. Психологические средства деятельности сотрудников ОВД в ситуациях конфликтов. – М., 1992.
35. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. – М.: Агенство „ФАИР”, 1997. – 272 с.
36. Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий / Пер. с англ. А. Мкервали СП „Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994. – 265 с.
37. Платонов С.В., Третьяк В.И. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО „Издательство Либра”, 1996. – 416 с.
38. Плішкін В.М. Теорія управління органів внутрішніх справ. – К., МВС України, НАВСУ, 1999.
39. Плиско В.И. Формирование у сотрудников устойчивого психомоторного состояния к внешним проявлениям опасности. – К.: Ред.-изд. отдел МВД Украины, 1991.
40. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учеб. пособие. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство „Ось-89”, 2000.
41. Робер Н.А., Тильман Ф. Психология индивида. – 2003.
42. Руденко В.Д., Макарчик О.М., Патланжоглу М.О. Практичний курс інформатики / За ред. Мадзігона В.М. – К.: Фенікс.
43. Салига С. Я. Основы менеджменту: Учбов. посібник. – К., 1994. – 140 с.
44. Скотт Г. Джинни. Конфликты: пути преодоления./ Пер. с англ. – К.: Издат. об-во „Верзилини КЛТД”, 1991.
45. Скотт Г. Джинни. Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. – К.: Издат. об-во „Верзилин и К ЛТД”, 1991.
46. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М., 1995.
47. Туленков М. В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
48. Хадзен Х. Мотивация и деятельность. – Т. 1. – М., 1986.
49. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351 с.
50. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. – М.: Наука, 1990.
51. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Науково-практич. посібник. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
52. Юридическая конфликтология / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1995.
53. Association of Information and Dissamination Centers, 1987, Spring Meeting. Information Service and Use. V. 7, 1997.

З М І С Т

ВСТУП.....	3
<i>Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....</i>	<i>9</i>
1. Управління і його види	
1.1. Предмет, завдання, аспекти науки соціального управління.....	10
1.2. Основні методи науки управління.....	11
1.3. Види управління.....	12
1.4. Характеристика соціального управління.....	12
1.5. Принципова (елементарна) схема системи управління.....	13
1.6. Об'єкт управління.....	14
1.7. Суб'єкт управління.....	15
2. Соціальне управління	
2.1. Види соціального управління.....	16
2.2. Види принципів соціального управління.....	17
3. Функції управління.....	18
4. Нормотворча діяльність	
4.1. Цілі нормотворчої діяльності МВС України.....	19
4.2. Завдання правового забезпечення функціонування систем управління.....	19
4.3. Нормотворча база МВС України.....	20
4.4. Підстави для видання відомчих нормативних актів.....	20
4.5. Алгоритм підготовки нормативних актів.....	21
<i>Тема 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....</i>	<i>22</i>
1. Види методів соціального управління в органах внутрішніх справ	
1.1. Спеціальні методи.....	24
1.2. Види переконання.....	25
1.3. Класифікація адміністративних методів за різними ознаками.....	26
1.3.1. За формою вираження.....	27
1.3.2. За способом впливу.....	27
1.3.3. За юридичними властивостями.....	28
1.3.4. За формою приписів.....	28
1.4. Організаційні методи управління.....	29
1.5. Економічні методи управління.....	30
1.6. Соціально-психологічні методи управління.....	31
1.7. Методи пізнання.....	32
1.7.1. Загальнонаукові методи.....	33
1.7.2. Окремонаукові (спеціальні) методи.....	34
1.7.3. Загальний метод пізнання.....	35
<i>Тема 3. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....</i>	<i>36</i>
1. Теорія інформації	
1.1. Процес передачі інформації.....	37
1.2. Зразки комунікаційної мережі.....	37
1.3. Схема зв'язку.....	38
1.4. Природа соціальної інформації.....	39
1.5. Порядок формування необхідної і достатньої інформації.....	40
1.6. Класифікація управлінської інформації органів внутрішніх справ України.....	41

1.7. Вимоги, які пред'являються до інформації.....	43
1.8. Основні види інформації в ОВС.....	43
1.9. Основні види інформації про умови функціонування зовнішнього середовища.....	44
1.10. Класифікація інформаційних систем.....	45
1.11. Інформаційний процес.....	47
2. Аналітична робота в органах внутрішніх справ України.....	48
2.1. Напрямки аналітичної роботи в органах внутрішніх справ України.....	49
2.2. Основні компоненти оперативної обстановки як об'єкта аналізу.....	50
2.3. Основні етапи аналітичного дослідження в органах внутрішніх справ.....	51
2.4. Основні методи збору інформації в органах внутрішніх справ.....	52
2.5. Основні вимоги до аналітичної роботи в органах внутрішніх справ.....	53
3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень у різних сферах.....	54
3.1. Основні види аналізу.....	55
3.2. Основні напрями аналізу.....	56
3.3. Структурно-логічна схема комплексного аналізу оперативної обстановки.....	57
Тема 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....	58
1. Сутність та роль планування в органах внутрішніх справ України	
Принципи планування та вимоги до планів роботи	
1.1. Сутність планування.....	59
1.2. Роль планування в органах внутрішніх справ України.....	60
1.3. Мета планування.....	61
1.4. Принципи планування.....	62
1.5. Науковість планів ОВС.....	63
1.6. Спеціальні вимоги, що ставляться до планування.....	64
1.7. Способи забезпечення реалізації управлінської практики.....	65
2. Система і структура планів органів внутрішніх справ України	
2.1. Система планування в органах внутрішніх справ України.....	66
2.2. Загальні плани.....	67
2.3. Спеціальні плани.....	67
2.4. Типова структура плану основних організаційних заходів УМВС областей на рік.....	68
2.5. Основні реквізити плану роботи.....	69
3. Зміст процесу планування	
3.1. Процес планування.....	70
3.2. Стадії процесу планування.....	71
3.3. Типова форма планів ОВС.....	71
3.4. Способи доведення заходів плану до безпосередніх виконавців.....	72
Тема 5. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....	73
1. Природа управлінських рішень	
1.1. Загальні поняття про управлінське рішення.....	74
1.2. Ознаки управлінських рішень.....	75
1.3. Управлінське рішення в органах внутрішніх справ.....	76
1.4. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.....	77
1.5. Класифікація управлінських рішень в органах внутрішніх справ.....	79
1.6. Основні форми рішень, що приймаються в органах внутрішніх справ.....	80
1.7. Основні вимоги, що пред'являються до управлінських рішень.....	81
2. Управлінське рішення в циклі управління.....	82

2.1. Блокова модель підготовки і прийняття управлінського рішення.....	83
2.2. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень.....	84
2.3. Фактори, які впливають на прийняття управлінського рішення.....	85
2.4. Моделі прийняття рішень.....	86
2.5. Спрощена модель раціональної технології прийняття та реалізації управлінських рішень.....	87
2.5.1. Діагноз проблеми.....	88
2.5.2. Накопичення інформації з проблеми.....	89
2.5.3. Розробка альтернативних варіантів.....	90
2.5.4. Оцінка альтернативних варіантів.....	94
2.5.5. Прийняття рішення.....	92
2.5.5.1. Дерево стилів рішень.....	93
2.5.6. Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення.....	93
3. Підготовка управлінського рішення	
3.1. Підходи до розробки управлінських рішень.....	94
3.2. Спрощення управлінських рішень.....	95
4. Прийняття управлінського рішення	
4.1. Варіанти прийняття рішень.....	96
4.2. Методи прийняття рішень.....	97
4.2.1. Методи індивідуального творчого пошуку.....	98
4.2.2. Методи колективного творчого пошуку.....	98
4.2.3. Методи активізації творчого пошуку.....	99
4.3. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	99
4.4. Організаційні способи прийняття рішень.....	100
5. Організація виконання	
5.1. Функція „Організація виконання”.....	101
5.2. Розподіл завдань між працівниками.....	102
5.3. Процес доведення завдання.....	103
5.4. Способи доведення управлінських рішень.....	104
5.5. Делегування повноважень.....	105
Тема 6. КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК В ОРГАНАХ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ.....	106
1. Поняття, зміст і визначення контролю як функції управління	
1.1. Завдання контролю.....	107
1.2. Основні цілі контролю.....	108
1.3. Критерії класифікації контролю.....	109
1.3.1. За суб'єктами його здійснення.....	109
1.3.2. За місцем у процесі управління.....	110
1.3.3. За призначенням.....	110
1.3.4. За способом отримання інформації.....	110
2. Принципи, форми та методи контролю в органах внутрішніх справ	
2.1. Вимоги до контролю в органах внутрішніх справ.....	111
2.2. Основні форми контролю в органах внутрішніх справ.....	112
2.2.1. Безпосереднє вивчення діяльності виконавців на місцях.....	113
2.2.2. Заслуховування виконавців.....	113
2.2.3. Вивчення інформаційних матеріалів про роботу виконавців.....	114
2.3. Основні стадії процесу контролю.....	114
2.3.1. Підготовка до проведення перевірки.....	115
2.3.2. Безпосереднє здійснення контролю.....	115
2.3.3. Підведення підсумків.....	116
3. Поняття обліку результатів діяльності, його місце та роль у процесі управління, види обліку	
3.1. Напрямки, за якими здійснюється облік в органах внутрішніх справ.....	117

3.2. Основні напрямки обліку.....	118
<i>Тема 7. РОЛЬ ТА МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ.....</i>	
1.1. Елементи адміністративного керівництва.....	120
1.2. Модель впливу керівника на підлеглого.....	121
1.3. Шкала найсуттєвіших характеристик керівника за Гізеллі.....	121
1.4. Теорії „Х” та „У” Мак-Грегора.....	122
1.5. Два полярних способи поведінки чи впливу керівників на підлеглих.....	123
1.6. Континуум стилів керівництва за Лайкертом.....	124
1.7. Основні стилі керівництва.....	125
1.8. Основні риси стилю роботи, які необхідно формувати у керівника органів внутрішніх справ.....	126
1.9. Функції керівника.....	127
1.10. Вимоги, які пред’являються до керівника.....	128
1.11. Основні прийоми, які необхідно використовувати при проведенні нарад.....	129
1.12. Організація і підготовка ділових бесід.....	130
1.13. Цикл ділової бесіди.....	131
<i>Тема 8. СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА.....</i>	
1. Класифікація феномена лідерства.....	134
2. Якості лідера.....	135
3. Лідер і керівник.....	136
4. Розбіжності між лідером і керівником.....	137
5. Підходи до вивчення лідерства.....	138
<i>Тема 9. ПЕРСОНАЛ В УПРАВЛІННІ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ.....</i>	
1. Основні пріоритети державної кадрової політики.....	140
1.1. Структура кадрової функції.....	140
1.2. Завдання кадрової політики.....	141
1.3. Основні принципи кадрової політики.....	142
1.4. Основні напрями кадрової політики.....	143
2. Поняття персоналу ОВС.....	144
2.1. Основні обов’язки підрозділів роботи з персоналом.....	144
2.2. Основні характеристики персоналу.....	145
2.3. Класифікація персоналу ОВС.....	146
2.4. Вимоги до персоналу органів внутрішніх справ.....	147
2.5. Оптимальні особисті якості працівника органів внутрішніх справ.....	148
<i>Тема 10. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....</i>	
1. Класифікація людських потреб.....	149
1.1. Мотивація діяльності людини.....	150
1.2. Спрощена модель процесу мотивації.....	151
2. Змістовні теорії мотивації.....	152
2.1. Найвідоміші змістовні теорії мотивації.....	152
2.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу.....	153
2.2.1. Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу.....	153
2.3. Співвідношення ієрархії потреб в теоріях А. Маслоу та К. Альдерфера.....	154
2.4. Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда.....	155
2.5. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.....	156

2.5.1. „Мотиваційні” та „гігієнічні” фактори в теорії Фредеріка Герцберга.....	156
3. Фази циклу свідомої людської діяльності.....	157
3.1.1. I фаза – задум.....	158
3.1.2. II фаза – реалізація задуму.....	159
3.1.3. III фаза – закріплення досвіду.....	159
3.2. Взаємозв’язок видів людської діяльності.....	160
<i>Тема 11. КОНФЛІКТИ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ</i>	
ВНУТРІШНІХ СПРАВ.....	161
1. Типологія конфлікту та причини його виникнення	
1.1. Види конфліктів.....	162
1.2. Стадії перебігу конфліктів.....	163
1.3. Причини виникнення конфліктів.....	164
2. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації	
2.1. Особливості поведінки людини, що характерні для конфліктної особистості.....	165
2.2. Основні стилі поведінки при конфлікті.....	166
2.3. Техніки вирішення конфлікту.....	168
2.4. Методи керування конфліктами.....	169
2.5. Причини, які найчастіше призводять до конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.....	170
<i>Тема 12. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ</i>	
ВНУТРІШНІХ СПРАВ.....	171
1.1. Найпоширеніші види конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.....	172
1.2. Етапи розвитку конфліктної ситуації.....	173
1.3. Класифікація конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.....	174
1.4. Причини, що зумовлюють конфлікти в органах внутрішніх справ.....	175
1.5. Службові причини, що призводять до конфліктних ситуацій в органах внутрішніх справ.....	176
1.6. Основні причини конфліктів, які зумовлені особистістю і стилем роботи керівника.....	177
1.7. Характерні риси, що притаманні конфліктам.....	177
2. Профілактика конфліктів у діяльності ОВС	
2.1. Загальні заходи попередження конфліктів.....	178
2.2. Класифікація малоусвідомлюваних явищ у поведінці учасників конфлікту.....	179
3.1. Алгоритм аналізу процесу і характеру конфлікту.....	180
3.2. Функціональні наслідки конфліктів.....	181
3.3. Конкретні прийоми розв’язання конфліктів в органах внутрішніх справ.....	182
ЛІТЕРАТУРА.....	183

ОРТИНСЬКИЙ Володимир Львович
КІСІЛЬ Зоряна Романівна
КОВАЛІВ Мирослав Володимирович

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
В ОРГАНАХ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Наочний посібник

Редактор *А.А. Черняк*

Комп'ютерна верстка *Н.М. Лесь*

Друк *І.М. Хоминець*



Здано до набору 14.07.2008 р. Підписано до друку 18.12.2008 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 11,04.
Тираж 100 прим.

Видавництво Львівського державного університету внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.