

Andriene. Fire fighters the effects of stress. / Fire Int. – 1984. 7. №79. 3. David Paul O., Biersher Robert J., Barnard R., James S. Medical evaluation of fire fighters. How fit are they for duty //Postgrad. Med. 1982. 72. № 2. 4. Fire fighter injuries increase// Fire Chiet. 1989. 33, № 1.

*О.М. Бандурка, д-р юрид. наук проф.,  
С.П. Боcharова, д-р психол. наук, проф.,  
О.В. Землянська, д-р психол. наук, проф.*

### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В ПІДРОЗДІЛАХ ОВС**

Ефективність і надійність функціонування колективу в цілому, а також кожного з його членів, потребує певних зусиль з організації, визначення цільової спрямованості, координації дій кожного співробітника і всієї групи, тобто потребує діяльності керівника. Керівник підрозділу ОВС є ведучою і організуючою ланкою у відповідальних соціальних структурах влади.

Як відомо, управління колективами здійснюється у формі керівництва і лідерства. Ці два поняття семантично пов'язані між собою, але розрізняються тим, що керівник в більшій мірі втілює свої офіційні повноваження, тоді як лідер відображає неофіційні міжособистісні відносини в колективі. Об'єднання якостей керівника і лідера характерно для колективів вищої форми організації, оскільки в цих умовах одна й та ж особистість виступає як санкціонований зверху, уповноважений владою керівник, і як імпонуючий групі, авторитетний і емоційно привабливий лідер, який показує високу психологічну сумісність з членами колективу. В певних умовах спостерігається значна сумісність задач, що вирішуються керівником і лідером. Чим більш складні і відповідальніші в соціальному плані вирішувані групою завдання (ділові, правоохоронні, виробничі), тим більше зближення ознак керівника та лідера. Управлінські відношення керівника-лідера не зводяться тільки до видачі розпоряджень, з одного боку, і тільки до їх виконання з іншого боку. Керівника-лідера і підлеглих повинні зв'язувати відношення колективізму і відповідальності, зумовлені сумісною службовою діяльністю і єдністю суб'єктивних ціннісних орієнтацій, тобто відповідними міжособистими стосунками.

При розгляданні функцій керівника-лідера слід брати за основу не окремі цикли управління, а всю структуру діяльності в колективі. При цьому керівник розглядається не тільки в межах своєї адміністративної ролі, але також з врахуванням всієї різноманітності його соціально-психологічних обов'язків.

Основні соціально-психологічні функції керівника можуть бути класифіковані наступним чином.

**Функції адміністративно-організаційні.** Керівник, відповідно до офіційно наданих йому прав і обов'язків, повинен координувати індивідуальні дії членів колективу в єдину загальну силу. Він розподіляє обов'язки між співробітниками, контролює процес виконання завдань, оцінює результати і сам несе відповідальність за діяльність окремих виконавців і всієї групи перед вище стоячими інстанціями. В зв'язку з цим особливе значення має права і ділова підготовка керівника, який повинен сприймати себе як представника держави і влади і водночас здійснювати справедливую об'єктивну оцінку своїх підлеглих.

**Функції стратегічні,** що пов'язані з постановкою цілей, вибором методів їх вирішення. Реалізація цих функцій дозволяє проявити творчий потенціал

керівника, винахідливість, витримку, здібність висувати нові ідеї. В структуру стратегічних функцій включається здібність до прогнозування, передбачення кінцевого результату, до оперативної переробки великих обсягів службової інформації, яка поступає від підлеглих і вишестоячих інстанцій, від результатів діяльності колективу. Керівник повинен також накопичувати великий обсяг професійної інформації в своїй пам'яті.

До функцій даної групи відноситься також планування як важливий компонент прогнозування. Планування повинно визначати конкретні задачі, час і засоби їх вирішування, за своєю сутністю функція планування відповідає на такі питання:

- які завдання ми повинні виконувати; в чому стратегічна ціль;
- на якому етапі виконання завдань ми знаходимось нині;
- куди ми повинні рухатися, які тактичні задачі вирішувати;
- якими засобами ми можемо це зробити;
- як слід оцінити реальні можливості колективу з врахуванням зовнішніх і внутрішніх психологічних факторів.

Планування – це не одноразова дія, а постійний процес в роботі керівника. Але план не повинен становитися догмою, він повинен постійно співзгоджуватися з реальністю.

3. Експертно-консультативна функція. В процесі колективної діяльності керівник звичайно стає тією компетентною особою, до якої всі звертаються як до джерела достовірної інформації і найбільш кваліфікованого спеціаліста. Висока професійна кваліфікація – одна з головних складових рис, створюючих авторитет керівника. Керівник, що призначений зверху, але не компетентний з точки зору вирішуваних колективом задач, швидко втрачає авторитет, йому підкоряються через страх адміністративних стягнень, а більш кваліфікованого консультанта шукають в особі неформального лідера. Компетентний керівник досягає дійсного авторитету, стає дійсним лідером і створює творчий колектив співробітників і соратників.

4. Комунікативні функції. Керівник є головним джерелом професійно важливої інформації, що має вирішальне значення для успішного функціонування колективу. Ця інформація передається у процесі спілкування з групою та окремими її членами. Комунікативність, вміння спілкуватися з людьми, доступність – важливіші професійні якості керівника. Він повинен бути відкритим для спілкування з колективом і тоді виступає як дійсний лідер. Але він може будувати систему комунікативних зв'язків тільки у відповідності з принципом чіткої субординації, тобто бути комунікативним лише з іншими керівниками рівного з ним рангу, відділеним від колективу. В такому разі він прирікає себе на емоційну самотність і не може розраховувати ні на який інший вплив, крім офіційного, посадового.

5. Виховні функції. Приймаючи рішення і спрямовуючи колектив на досягнення поставлених цілей, керівник одночасно з цим забезпечує виховний ефект у формуванні особистості своїх підлеглих. Він виховує їх особистим прикладом свого відповідального ставлення до справи, професійною компетенцією, навчанням. Функція виховання включає в себе і дисциплінарні методи заохочення і покарання, якщо співробітники порушують регламент роботи або порушують моральні принципи життя в колективі і в побуті. Керівник колективу, якщо він хоче бути його вихователем, повинен прагнути стати

«лідером думок», який володіє найбільшим обсягом інформації. Він повинен сприйматися співробітниками як «один з нас» і «кращий з нас».

В обов'язки керівника-лідера входить також формування у співробітників адекватної професійної мотивації. Навіть саме бездоганне планування керівником роботи підрозділу не дає ефекту, якщо люди не бажають якісно виконувати свою роботу. Раніше для формування мотивації керівники застосовували переважно примус і загрози, або нагороди, в тому числі грошові заохочення. Дослідження сучасних психологів доводять, що мотивація як внутрішнє спонукання до діяльності є продуктом складної взаємодії різних потреб людини. З підвищенням загального культурного і професійного рівня гроші не завжди стають єдиним стимулом до роботи. Важливим є також інтерес до роботи, розуміння сутності вирішуваних завдань, спілкування, взаєморозуміння, гуманність. Керівник повинен вміти визначати потреби своїх підлеглих і створювати умови, які дозволяють задовольняти ці потреби при сумлінній праці.

До складу виховних функцій треба віднести також психотерапевтичну, яка полягає в умінні керівника враховувати емоційні стани своїх співробітників, запобігати стресовим станам, емоційна сторона керування колективом в значній мірі впливає на його життєдіяльність і психологічний клімат. Оптимізм і почуття гумору, а не песимізм і роздратованість повинні бути притаманні керівнику-лідеру, бо це допомагає вирішувати конфлікти, вести профілактику депресивних станів.

**6. Функція представництва.** Керівник – офіційна особа, яка представляє колектив у зовнішньому соціальному середовищі. На нарадах, конференціях він виступає від імені всіх членів підрозділу, за його поведінкою судять про групу в цілому. Тому керівник-лідер повинен відповідати високим стандартам суспільної поведінки, повинен добре володіти навичками культурного спілкування, гідними манерами, мімікою та пантомімікою, культурною мовлення. Важливим також є вміння правильно вдягатися, враховуючи ситуацію спілкування, свій статус, зовнішність і вік. Виконання цих вимог сприяє формуванню позитивного іміджу – образу керівника-лідера, яким може пишатися колектив і якого можуть поважати всі оточуючі. Керівник повинен постійно пам'ятати, що він є представник закону, виразник честі, розуму і волі усього підрозділу.

Усі вказані нами функції керування колективами здійснюються не поодиночці і послідовно, а паралельно і одночасно, створюючи складну систему управління підрозділами ОВС.

*Н.П. Матюхіна, канд. пед. наук*

#### **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В КОЛЕКТИВАХ ОРГАНІВ ТА ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Специфіка правоохоронної діяльності ставить особливо жорсткі вимоги до стану соціально-психологічного клімату у колективах органів внутрішніх справ. Це пов'язано головним чином із стресовим характером праці більшості працівників, наявністю ситуацій професійного ризику, виконанням професійних обов'язків у несприятливих або навіть екстремальних умовах. Має значення також підвищена відповідальність за результати праці, її значення як для кожного окремого громадянина, так і суспільства у цілому. В умовах соціально-політичної та економічної кризи, загострення криміногенної ситу-