

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МВС УКРАЇНИ

### PSYCHOLOGICAL FEATURES OF INDIVIDUAL STYLE OF ACTIVITY OF HEADS OF BODIES OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF UKRAINE

Представлено результати вивчення взаємозв'язку ефективної діяльності керівників МВС України зі стилем керівництва. Визначено, що у загальній вибірці керівників МВС України середньої ланки зустрічаються всі стилі управління, домінуючими є авторитарний, демократичний і ліберальний. Керівники МВС України мають високу успішність професійної діяльності у великій справі, які застосовують авторитарний та демократичний стилі управління. Керівники МВС України з низькою успішною професійною діяльністю по роботі з авторитарними та демократичними стилями керівництва досить часто використовують ліберальний стиль. При цьому низькоуспішні керівники МВС України мають алогічний стиль керівництва. У групі високоуспішних керівників не зустрічаються ліберальний або алогічний стилі керівництва. Установлено, що високоєфективні керівники достовірно частіше використовують авторитарний стиль управління, а низькоуспішні – демократичний і ліберальний.

Аналіз частоти виникнення у керівників МВС України запропонованих В.Є. Петровим дев'яти типів керівників («Аналітик», «Диктатор», «Демонстратор», «Відмінник», «Виконавець», «Ліберал», «Активіст», «Раціоналізатор», «Індивідуал») показав, що керівники МВС України з високою успішністю службово-професійної діяльності здебільшого використовують такі стилі управління, як «Аналітик», «Активіст» і «Виконавець». Керівники МВС України з низькою успішністю службово-професійної діяльності орієнтовані на використання таких стилів управління, як «Виконавець», «Диктатор», «Демонстратор» і «Аналітик». Доведено, що в групі високоуспішних керівників статистично достовірно частіше зустрічаються такі стилі управління, як «Аналітик» і «Активіст». При цьому у низькоуспішних керівників МВС України достовірно частіше зустрічається стиль управління «Диктатор».

**Ключові слова:** індивідуальний стиль, керівники, успішність діяльність, авторитарний, демократичний, ліберальний.

The results of studying the relationship between the effective activities of the heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine with the leadership style are presented. It is determined that in the general sample of heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine of the middle level all styles of management meet, authoritarian, democratic and liberal are dominant. The heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine have a high success of professional activity in a big business, who use authoritarian and democratic management styles. Heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine with low successful professional activity in working with authoritarian and democratic leadership styles often use the liberal style. Thus in low-successful heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine have illogical style of the management. There is no liberal or illogical leadership style in the group of already highly successful leaders. It has been found that highly effective leaders are significantly more likely to use an authoritarian style of government, and low-successful - democratic and liberal.

Analysis of the frequency of occurrence of 9 types proposed by VE Petrov by the heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine ("Analyst", "Dictator", "Demonstrator", "Excellent", "Performer", "Liberal", "Activist", "Rationalizer"). "Individual") leaders showed that the heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine with high success of official and professional activities in most cases use such management styles as "Analyst", "Activist" and "Performer". Heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine with low success of official and professional activity are focused on the use of such management styles as "Executor", "Dictator", "Demonstrator" and "Analyst". It is proved that in the group of highly successful managers such management styles as "Analyst" and "Activist" are statistically significantly more common. Thus at low-successful heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine the style of management "Dictator" is noted reliably more often meets.

**Key words:** individual style, leaders, success, authoritarian, democratic, liberal.

УДК 159.9:351  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.14.40>

**Колесніченко О.С.**

д.психол.н., старший науковий співробітник,  
начальник науково-дослідної лабораторії морально-психологічного забезпечення службово-бойової діяльності Національної гвардії України  
Науково-дослідний центр службово-бойової діяльності Національної гвардії України

**Постановка проблеми.** Важливою характеристикою професіоналізму та психологічної компетентності керівника є індивідуальний стиль його діяльності, а точніше керівництва. Як відомо, той чи інший стиль керівництва вибирається не тільки тому, що він успішний, а й тому, що дає змогу максимально можливою мірою досягати мети, актуальні в рамках реалізованої діяльності й відповідні більш значущою для особистості системі мотиваційних від-

носин. Таким чином, питання вдосконалення стилю управління в органах системи МВС України мають велике практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Згідно з позицією українських психологів (М. Ануфрієв [1], О. Бандурка [2; 3], В. Барко [4; 5], В. Бесчастний [6], Ю. Бойко-Бузиль [7], М. Дивак [8], Є. Запорожцев [9], О. Лясковська [11], І. Охріменко [13], В. Плішкін [14], М. Романенко [17], В. Світлична [16], М. Яковенко [17]),

індивідуальний стиль діяльності передусім зумовлений психофізіологічно. Однак стиль не останньою мірою детермінований індивідуальністю суб'єкта, тобто формується як інтегральний ефект взаємодії суб'єкта та об'єкта.

У дослідженнях Є.О. Клімова [10] індивідуальний стиль діяльності трактується у вузькому («зумовлена типологічними особливостями стійка система способів діяльності, яка складається у людини, що прагне до найкращого здійснення даної діяльності») і широкому («індивідуально своєрідна система психологічних засобів, до яких свідомо чи стихійно вдається людина з метою найкращого зрівноваження своєї індивідуальності з предметними, зовнішніми умовами діяльності») сенсі.

В.С. Мерлін і Є.О. Клімов [12] у своїх роботах указують, що стиль може змінюватися за зміни умов діяльності, а його формування і розвиток тісно пов'язані з розвитком певних психологічних особливостей суб'єкта.

Нами під стилем керівництва розуміється типовий для керівника органів МВС України образ думок, поведінки та діяльності під час вирішення службових завдань управління колективом. У ньому знаходять відображення індивідуальна управлінська концепція, особистісні особливості керівника, характеристики об'єктів управління і системно-організаційні чинники. Стиль керівництва кожного керівника складається під впливом його темпераменту, особливостей характеру, комунікативних якостей, рівня розвитку колективу, сформованих традицій і відомчих норм.

Аналіз літератури з даної проблеми показав, що для некомпетентного керівника притаманні такі особливості: не враховує людські ресурси, не вміє працювати з людьми; проявляє консерватизм, дотримується застарілих традицій і поглядів; виявляє тенденцію відвертатися або нехтує інформацією, яка йому незрозуміла; виявляє тенденцію недооцінювати співрозмовників, опонентів; проявляє нерішучість і тенденцію відходу від відповідальності в прийнятті рішень; проявляє наполегливу непоступливість, упертість під час розв'язання проблеми всупереч очевидним новим обставинам; не здатний провести збір та перевірку інформації про проблему, «увійти в ситуацію, що склалася», виявляє тенденцію «знесилення після завершення»; схильний до фронтальних атак, вірить у грубу силу, а не у винахідливість і дипломатичність; не здатний використовувати несподіванки; проявляє невиправдану готовність знаходити «спокутні жертви» в разі ускладнень; схильний до підтасовування фактів і поширення інформації з мотивами, «несумісними з мораллю і безпекою».

Як відомо, керівники із завищеною самооцінкою і з недостатньою внутрішньою культурою, самолюбні, невірноважені та агресивні

часто схильні до авторитарного стилю керівництва. Йому притаманні зайвий догматизм і негнучкість мислення. До демократичного стилю схильні керівники з такими рисами, як об'єктивність в оцінці своїх можливостей, урівноваженість, рухливість і гнучкість розуму, доброзичливість і чуйність до людей, розвинуте почуття гумору. Вибираючи тактику і стратегію управління колективом, керівник повинен: ставитися до підлеглих коректно та уважно; проявляти постійний інтерес до здоров'я, настрою, інтересів підлеглих; доручати, за можливості, співробітнику ту роботу, до якої він має схильність; обов'язково заохочувати підлеглих за хорошу роботу, оскільки навіть критика переноситься нерідко легше, ніж відсутність похвали за старанність і успіхи у праці; виключати публічні «розноси» (більш дієвими є індивідуальні бесіди); здійснювати моральне і матеріальне заохочення, просування по службі підлеглих залежно від об'єктивних показників служби, не піддаючись особистим симпатіям або антипатіям; створювати умови для зростання майстерності та кваліфікації військовослужбовця (працівника); пам'ятати, що колектив бажає бачити свого керівника авторитетним, кваліфікованим, принциповим і справедливим.

При цьому стиль керівництва повинен визначатися не тільки індивідуально-психологічними особливостями керівника, а й вимогами ситуації, характером завдання, що стоїть перед колективом. Ключовим моментом для успішності діяльності керівника вважається співвідношення між типом розв'язуваної підрозділом завдання і структурою посадових повноважень, відносин у системі «керівник – підлеглий». Як зазначає В.М. Бурикін, якщо перед ним поставлено творче завдання за відсутності чітких критеріїв оцінки результатів її рішення, то керівник повинен практикувати колегіальний стиль. В іншому разі йому не вдасться створити творчу атмосферу, а сам він ризикує бути відкинутим колективом.

Аналіз наукової літератури вказує, що жоден зі стилів керівництва у відриві від конкретної ситуації не є оптимальним. Досвідчений керівник використовує елементи стилів, виходячи з вимог об'єктивних законів розвитку колективу і специфіки вирішуваних завдань, особливо службово-бойових і оперативно-службових. Але оптимальний стиль завжди передбачає наявність у керівника вміння орієнтуватися в ситуації, психологічної проникливості та уважності до людей, гнучкості мислення. Стиль керівництва також тісно пов'язаний із характеристиками організації як системи, її структурою, в якій можна виділити інституційні (формальні та технологічні), поза формальні (система ролей у професійній групі) і неформальні (приналежність до різного роду мікрогруп) підсистеми.

Залежно від типу спрямованості керівника, його зацікавленості (орієнтації) в людях або у виконанні службових завдань виділяють такі стилі управлінської діяльності.

Стиль, максимально орієнтований на завдання і мінімально – на людей. Керівник, який реалізує цей стиль, розглядає людей як інструменти виробництва, прагнучи до найкращого виконання завдання, він мало цікавиться думками та почуттями підлеглих. Цей стиль втілює у собі переважно суб'єктивну значимість усього, що відповідає інституційній підсистемі організації, тобто засобам досягнення мети.

Стиль, максимально орієнтований на людей і мінімально – на завдання, зайого використання прояв влади зводиться до мінімуму. Цей стиль свідчить про суб'єктивну значущість неформальної підсистеми організації, у рамках якої задовольняються статусні потреби фахівця. Використовувані при цьому кошти також відповідають неформальній підсистемі відносин.

Стиль із мінімальною орієнтацією як на людей, так і на завдання. Керівник, який реалізує цей стиль, робить мінімально можливе для збереження статусу формальної підструктури, не виступаючи порушником спокою відносно інших членів колективу. Досягнення мети організації не актуальне для особистості навіть в інструментальному контексті. За цієї орієнтації дуже часто на першому місці опиняється поза формальна система відносин, але вона використовується як засіб досягнення знову ж суто індивідуальних цілей, а саме збереження статусу у формальній організації.

Стиль, що відображає середній ступінь зацікавленості в людях і завданнях. Діяльність спрямована на знаходження компромісних підходів. Такий керівник орієнтований на колегіальне прийняття рішень, маючи критерієм вибору альтернатив думку більшості. Подібний стиль свідчить про приблизно рівну орієнтацію на цілі інституційної та неформальної підсистем за пріоритетності засобів неформальної підсистеми.

Стиль, який характеризується максимальною зацікавленістю в людях за максимальної спрямованості на завдання, що відповідає пріоритетності інституційної підсистеми за рівної орієнтації на засоби як формальної, так і неформальної організації.

Незважаючи на широке висвітлення питань управління соціальними організаціями в роботах українських та закордонних авторів, питання стильових особливостей управлінської діяльності керівників органів системи МВС України в умовах кризового соціуму як фактору створення сприятливих умов для успішного виконання службових завдань розроблено недостатньо глибоко, що й зумовило актуалізацію даної проблематики.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – визначити взаємозв'язок ефективності діяльності керівників органів системи МВС України з переважним стилем керівництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Отримані дані про частоту виявлення у високо- і низькоуспішних керівників органів внутрішніх справ України різних стилів керівництва наведено в табл. 1.

Як видно з наведених вище даних, керівники органів МВС України з високою успішністю службово-професійної діяльності здебільшого застосовують авторитарний (87%) і демократичної (13%) стилі управління. Водночас керівники органів МВС України з низькою успішністю службово-професійної діяльності поряд з авторитарним (61,5%) і демократичним (23%) стилями керівництва досить часто використовують ліберальний стиль (14%). При цьому низькоуспішні керівники органів МВС України відзначаються непослідовністю (алогічністю) стилю (2%). У групі ж високоуспішних керівників зустрічалися ліберальний і алогічний стилі керівництва. Статистичне порівняння цих даних показало, що високоуспішні керівники достовірно частіше ( $p < 0,05$ ) використовують авторитарний стиль управління, а низькоуспішні – демократичний і ліберальний ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,05$  відповідно).

При цьому наші дані показали, що в загальній вибірці керівників органів МВС України середньої ланки зустрічаються всі стилі управління, домінуючими є авторитарний (76,3%), демократичний (17,5%) і ліберальний (6,2%).

Можливо, розбіжність форми і змісту дій керівника, наприклад, зовні використовується форма демократичного стилю (демонстрація зовнішнього розташування, ввічливості до підлеглих, проводиться обговорення проблеми), але в дійсності рішення керівником давно вже

Таблиця 1

**Частота виникнення різних стилів керівництва у керівників органів внутрішніх справ України з різною успішністю діяльності**

Стиль керівництва	Загальна вибірка	Високоуспішні	Низькоуспішні
Авторитарний стиль	108 (76,3%)	68 (87%)	40 (61,5%)
Демократичний стиль	25 (17,5%)	10 (13%)	15 (23%)
Ліберальний стиль	9 (6,2%)	-	9 (14%)
Непослідовний (алогічний)	1 (1%)	-	1 (1,5%)
Σ=	143 (100%)	78 (100%)	65 (100%)

## Розподіл керівників органів МВС України залежно від стилю управління

Психологічний тип керівника	Загальна вибірка	Високоуспішні (ВУ)	Низькоуспішні (НУ)
«Аналітик»	35 (25%)	28 (36%)	7 (11%)
«Диктатор»	30 (21%)	10 (13%)	20 (31%)
«Демонстратор»	10 (7%)	2 (3%)	8 (12%)
«Відмінник»	11 (8%)	6 (7%)	5 (8%)
«Виконавець»	23 (16%)	13 (17%)	10 (15%)
«Ліберал»	5 (3%)	1 (1%)	4 (6%)
«Активіст»	20 (14%)	14 (18%)	6 (9%)
«Раціоналізатор»	6 (4%)	3 (4%)	3 (5%)
«Індивідуал»	3 (2%)	1 (1%)	2 (3%)
Σ=	143 (100%)	78 (100%)	65 (100%)

прийнято одноосібно (маскування авторитарного керівника під «демократичного»).

Стиль управління ефективного керівника відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходами. Ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу.

Окрім спрямованості на інтереси справи або на інтереси людей зустрічаються керівники (кар'єрист, деякі види маніпулятора) з підвищеною спрямованістю на свої власні інтереси (заради досягнення своїх цілей, кар'єри можуть принести в жертву інтереси справи або людей), а також керівники (бюрократ) зі спрямованістю на офіційну субординацію, офіційні інструкції та розпорядження (заради дотримання інструкції можуть бути ущемлені інтереси людей, інтереси справи і навіть власні інтереси).

Так, виходячи з аналізу співвідношення в загальному психологічному потенціалі окремих психологічних якостей, В.Є. Петров запропонував класифікувати керівників на дев'ять типів («Аналітик», «Диктатор», «Демонстратор», «Відмінник», «Виконавець», «Ліберал», «Активіст», «Раціоналізатор», «Індивідуал»).

У ході виконання цього дослідження нами вивчено взаємозв'язок ефективності діяльності керівників органів МВС України з переважаючим психологічним типом у класифікації В.Є. Петрова. Отримані за допомогою експертних оцінок, спостереження і психологічних обстежень дані про розподіл керівників органів МВС України за психологічними типами наведено в табл. 2.

Як видно з наведених вище даних, керівники органів МВС України з високою успішністю службово-професійної діяльності переважно (71%) характеризуються використанням таких стилів управління як «Аналітик» (36%), «Активіст» (18%) і «Виконавець» (17%). Водночас керівники органів МВС України з низькою успішністю службово-професійної діяльності орієнтовані на використання таких стилів управління, як «Виконавець» (15%), «Диктатор» (31%), «Демонстратор» (12%) і «Аналітик»

(11%), які становлять у сумі 68% серед усіх стилів. Статистичне порівняння частоти виникнення стилів управління (за t-критерієм Ст'юдента для відносних величин) показало, що в групі високоуспішних керівників статистично достовірно частіше зустрічається такі стилі управління, як «Аналітик» (ВУ=36%, НУ=11%;  $p < 0,01$ ) і «Активіст» (ВУ=18%, НУ=9%;  $P < 0,05$ ). При цьому у низькоуспішних керівників органів МВС України достовірно частіше зустрічається стиль управління «Диктатор» (ВУ=13%, НУ=31%;  $p < 0,01$ ).

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, у ході досліджень вивчено взаємозв'язок ефективної діяльності керівників МВС України зі стилем керівництва. Були отримані дані про найчастіші випадки різних стилів керівництва у керівників МВС України. Вони показали, що в загальній вибірці керівників МВС України середньої ланки зустрічаються всі стилі управління, домінуючими є авторитарний, демократичний і ліберальний. Керівники МВС України мають високу успішність професійної діяльності у великій справі, які застосовують авторитарний та демократичний стилі управління. Керівники МВС України з низькою успішною професійною діяльністю по роботі з авторитарними та демократичними стилями керівництва досить часто використовують ліберальний стиль. При цьому низькоуспішні керівники МВС України мають алогічний стиль керівництва. У групі високоуспішних керівників не зустрічаються ліберальний або алогічний стиль керівництва. Статистичні порівняльні дані показують, що високоефективні керівники достовірно частіше використовують авторитарний стиль управління, а низькоуспішні – демократичний і ліберальний.

Аналіз частоти виникнення у керівників МВС України запропонованих В.Є. Петровим дев'яти типів керівників («Аналітик», «Диктатор», «Демонстратор», «Відмінник», «Виконавець», «Ліберал», «Активіст», «Раціоналізатор», «Індивідуал») показав, що керівники МВС України з високою успішністю службово-про-

фесійної діяльності переважно використовують такі стилі управління, як «Аналітик», «Активіст» і «Виконавець». Керівники МВС України з низькою успішністю службово-професійної діяльності орієнтовані на використання таких стилів управління, як «Виконавець», «Диктатор», «Демонстратор» і «Аналітик». Статистичне порівняння частоти виникнення стилів управління показало, що в групі високоуспішних керівників статистично достовірно частіше зустрічаються такі стилі управління, як «Аналітик» і «Активіст». При цьому у нізкоуспішних керівників МВС України достовірно частіше зустрічається стиль управління «Диктатор».

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Професіографічна характеристика основних видів діяльності в Національній поліції України (кваліфікаційні характеристики професій, професіограми основних спеціальностей) : посібник / М.І. Ануфрієв та ін. Київ : МВС України ; КІВС, 2003. 80 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління. Харків : Фортуна-пресс, 1998. 464 с.
3. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи вдосконалення. Харків : Основа, 1996. 398 с.
4. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2003. 448 с.
5. Барко В.І., Остапович В.П., Барко В.В. Вимоги до керівника як до суб'єкта збереження психологічного здоров'я поліцейських Національної поліції України. *Право і безпека*. 2016. № 3(62). С. 113–120.
6. Бесчастний В.Н., Лефтеров В.А., Литвинова Г.А. Психологія ефективного керівника ОВД : научно-практичне посібник. Донецьк : Донецький юрид. ін-т МВД при ДонНУ, 2005. 191 с.
7. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Психологічна сутність професіоналізму керівників підрозділів Національної поліції України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 4. С. 144–148.
8. Дивак М.М. Шляхи вдосконалення форм управління якістю кадрового забезпечення Національної поліції в Україні. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1(56). С. 175–181.
9. Запорожцев Є.Г. Психологічні особливості діяльності керівника органів внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 19.00.06 «Юридична психологія» ; Нац. академія внутр. справ України. Київ, 2000. 19 с.
10. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань, 1969. 278 с.
11. Лясовська О.А. Керівник в органах і підрозділах Національної поліції України як організатор управління. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. № 3. С. 114–118. URL : <http://www.nvppp.in.ua/vip/2017/3/24.pdf>.
12. Мерлин В.С., Климов Е.А. Формирование индивидуального стиля деятельности в процессе обучения. *Советская педагогика*. 1967. № 4. С. 110–118.
13. Охріменко І.М. Психологічні особливості відбору кадрів на керівні посади органів поліції зарубіжних країн. *Особливості підготовки поліцейських в умовах реформування системи МВС України* : збірник матеріалів I міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 травня 2016 р. Харків : ХНУВС, 2016. С. 75–79.
14. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник. Київ : Нац. академія внутр. справ, 1999. 702 с.
15. Психологія управління : навчальний посібник. Мінськ : Харвест, 2003. 640 с.
16. Світлична В.В. Психологія управління і конфліктологія. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2014. 54 с.
17. Яковенко М.С., Романенко М.В. Роль керівника в системі управління персоналом правоохоронних органів. *Національна поліція України: проблеми становлення та перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. курсантів та студентів. м. Харків, 10 грудня 2015 р. Харків : ХНУВС, 2015. С. 187–192.