

УДК 351.75:342.9

БУГАЙЧУК К.Л., канд. юрид. наук, доц.,

заведующий научно-исследовательской лабораторией

по проблемам противодействия преступности

Харьковского национального университета внутренних дел

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2429-5010>

СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ ПУБЛИЧНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В ОРГАНАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛИЦИИ УКРАИНЫ

Анотація. У статті автором окреслені основні ознаки стилю керівництва та надано авторське визначення стилю роботи керівника в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. Виділені об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, що впливають на стиль роботи керівника в системі Національної поліції.

На підставі аналізу стилів роботи керівників, що виділяються в сучасній науковій літературі сформульовані пропозиції щодо доцільності застосування керівниками Національної поліції змішаного стилю роботи, який характеризується застосуванням способів та прийомів коучингу, стратегічного планування, стандартизації та диференційованого контролю.

Ключові слова: керівник, стиль роботи, публічне адміністрування, Національна поліція

Аннотация. В статье автором определены основные признаки стиля руководства, дано авторские определение стиля работы руководителя в процессе публичного администрирования в органах Национальной полиции. Выделены как объективные, так и субъективные факторы, которые влияют на стиль работы руководителя в системе Национальной полиции.

На основании анализа стилей работы руководителей, выделяемых в современной научные литературе сформулированы предложения по целесообразности применения руководителями Национальной полиции смешанного стиля работы, который характеризуется применением способов и приемов коучинга, стратегического планирования, стандартизации и дифференцированного контроля.

Ключевые слова: руководитель, стиль работы, публичное администрирование, Национальная полиция

Annotation. In the article, the author identifies the main features of the leadership style; the author defines the style of work of the head in the public management process in the National Police. Both objective and subjective factors that influence the work style of a leader in the National Police system are highlighted.

Based on the analysis of the work styles of managers identified in modern scientific literature, proposals are formulated on the advisability of the use of a mixed work style by the heads of the National Police, which is characterized by the use of methods and techniques of coaching, strategic planning, standardization and differentiated control.

Keywords: supervisor, work style, public management, National Police

Постановка проблемы. Выполнение органами и подразделениями Национальной полиции возложенных на них задач по предоставлению полицейских услуг, а также процессы выработки, принятия и выполнения управленческих решений, в большинстве случаев, зависят от приемов и способов работы руководящего звена, которые получили в научной литературе название «стиль руководства». Вместе с вышеупомянутым следует сказать, что содержание работы полицейских подразделений и особенности работы руководителей Национальной полиции на современном этапе развития правоохранительной системы испытывают определенную трансформацию и требуют выработки новых научных подходов к содержанию стилей работы, которые применяются ими в повседневной деятельности.

Анализ последних публикаций. Вопросам научного анализа стилей руководства были посвящены труды Бандурки А.М., Бардас А.В., Жигайло Н.И., Кравченко В.А., Федоренко В.Г. [1-5]. Однако следует отметить, что в указанных работах ни были рассмотрены вопросы стилей работы руководителей полиции в процессе осуществления публичного администрирования, что придает этой публикации определенной научной новизны и актуальности.

Целью статьи является проведение теоретико-правового анализа стиля работы руководителя, как управленческой категории, выделение их признаков, видов и факторов, которые на них влияют, а также формулирование предложений по их использованию руководителями Национальной полиции в процессе осуществления публичного администрирования.

Изложение основного материала. В специальной научной литературе содержится довольно много различных определений стиля руководства (стиля работы руководителя).

В частности, термин «стиль» определяют как совокупность приемов, форм и методов осуществления какой-либо работы, деятельности, поведения [6, с. 173; 7, с. 174]. По мнению Кузьмина А.Е. под стилем руководства следует

понимать совокупность способов, приемов и механизмов властного и лидерского влияния на подчиненных с целью обеспечения выполнения ими задач и достижения целей организации [8, с. 261]. Сердюк А. говорит о стиле работы руководителя как о совокупности методов, приемов и действий, используемых им в процессе управления, а также характер его поведения при решении конкретных производственных ситуаций и проблем [9, с. 38].

Достаточно содержательные определения содержатся в научных трудах посвященных вопросам управления в органах внутренних дел, в частности, стилем управления того или иного руководителя считается упорядоченная совокупность рабочих, практических приемов его поведения и отношений с подчиненными в процессе управления, под которым понимается разработка, принятие решений, организация их выполнения и контроль оперативно-служебной деятельности. В стиле управления отражаются и сочетаются профессиональные, организационные, идейно-политические, моральные и другие качества руководителя [1, с. 129-130; 10 с. 125].

Итак, основными признаками стиля руководства, выделяемыми в научной литературе, являются следующие:

- это совокупность методов, используемых руководителем в процессе разработки и принятия управленческих решений;
- применение различных стилей управления обусловлено решением конкретных профессиональных ситуаций и проблем;
- основная цель использования стиля управления - обеспечение выполнения подчиненными структурами задач и достижения целей организации.

На основании вышеизложенного сформулируем авторское определение стиля работы руководителя в процессе публичного администрирования в органах Национальной полиции – это совокупность относительно стабильных приемов и способов воздействия руководителя на подчиненные органы (подразделения) Национальной полиции и отдельных сотрудников, модели его поведения и построения профессиональных отношений, применяемые с

целью достижения целей и реализации функций публичного администрирования в органах Национальной полиции.

Не лишним будет отметить, что на формирование стиля работы руководителя влияют как объективные, так и субъективные факторы.

Объективная сторона стиля работы характеризуется следующими факторами:

- законами и принципами публичного администрирования;
- полномочиями руководителя, содержащимися в нормативных актах, должностных инструкциях, функциональных обязанностях;
- нормативно закреплёнными правилами поведения работника полиции;
- стилем работы вышестоящего руководства.

В свою очередь, к субъективным факторам можно отнести:

- профессиональную компетентность руководителя (профессиональные знания и умения);
- индивидуальные психологические характеристики руководителя (характер, темперамент);
- коммуникативные навыки и умения;
- социально-этические способности (воспитание, ценности, мораль).

Научные разработки по определению стилей управления, которые должны применять руководители, велись ещё с середины прошлого века. Основателями этого процесса можем определить Дугласа МакГрегора (Douglas McGregor) и Ренсиса Лайкерта (Rensis Likert)

Позиции МакГрегора были опубликованы в 60-х годах прошлого столетия в научной работе «Человеческая сторона предприятия» (Human Side Of Enterprise), где автор выделил 2 основных стиля управления: Теория X и Теория Y.

Согласно первой теории, работники учреждений избегают работы и не желают работать. В результате у руководителя возникает необходимость применять жесткий контроль за своими работниками и использовать

наказания или иные методы принуждения. Также по этой теории считается, что единственным мотиватором для работника являются деньги, а руководители не могут полностью доверять ни одному сотруднику, и это должно постоянно демонстрироваться.

Согласно теории Y работники, наоборот, имеют амбиции и стремятся взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль за результатами своей работы. Мотиватором выступает удовлетворение от проделанной работы, а не материальное вознаграждение. Благодаря такой ситуации руководитель должен устранять препятствия, мешающие работникам полностью реализовать себя, то есть способствовать созданию гибкой системы управления, которая направлена на самореализацию работника [11].

Ренсис Лайкерт в своих работах выделял два разноплановых стиля работы руководителя: ориентированный на выполнение задач и ориентированный на сотрудников.

В первом случае руководитель ориентируется на выполнение поставленных задач, повышение производительности работы, совершенствование системы мотивации персонала через материальное вознаграждение. Во втором – руководитель, прежде всего, заботится о создании надлежащих межличностных связей в коллективе, привлекает работников к решению проблем и принятию решений, которые касаются деятельности предприятия.

В зависимости от этих позиций Лайкерт выделял следующие виды стилей работы руководителя:

Эксплуататорский авторитаризм. При нем руководитель не доверяет подчиненным, часто применяет страх наказания, как стимул к выполнению сотрудниками задач, а взаимодействие между уровнями управления является редким, а иногда даже ситуативным.

Доброжелательная автократия, которая предусматривает некоторый уровень доверия к подчиненным, но все же решения принимаются

руководителем, хотя подчиненным могут быть делегированы определенные полномочия по принятию решений. Стимулирование применяется в виде взысканий и поощрений, в то же время наказание уже не является основным методом мотивации персонала.

Консультативная демократия суть которой состоит в том, что руководители советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать лучшие идеи, которые они предлагают. Мотивационная сторона уже не ограничивается наказанием или премиями – работники мотивируются также тем, что они принимают участие в работе организации и несут ответственность за конечные результаты ее работы. При этом стиле улучшаются информационные потоки между уровнями управления.

Совместное управление. Руководитель полностью доверяет подчиненным, а решения принимаются исключительно общим решением. Руководитель мотивирует персонал делегируя ему полномочия по управлению определенной сферой работы, поощряет неформальные связи между подразделениями и саморазвитие персонала. Информационный обмен в организации осуществляется не только вертикально между уровнями управления, но и по горизонтали - между подразделениями одного управленческого уровня [12].

Указанные научные достижения стали основой для дальнейшей классификации стилей работы руководителей предприятий, учреждений, государственных органов и встречаются во многих работах по тематике управления в организациях, административного менеджмента, публичного администрирования. Учитывая указанное и на основании работ Бардас А.В., Жигайло Н.И., Кравченко В.А., Ожиганов М.И., Ортинского В.Л. Федоренко В.Г. [2, с. 298-300; 3, с. 378; 4, с. 135; 5, 13; 14] можно выделить следующие стили работы руководителя (стили руководства):

1. Авторитарный стиль. Этот стиль характерен для линейных организационных структур и организаций с доминирующим принципом единоначалия в работе. При этом стиле решения принимаются руководителем

единолично, жестко контролируется их исполнение, Подчиненные лишены права принятия самостоятельных решений - то есть информационная связь идет сверху вниз в одну сторону. Основным методом работы является издание властных организационно-распорядительных распоряжений и приказов.

Мотивация подчиненных основана на избежание наказания, которое может выражаться в вынесении дисциплинарных взысканий, или лишении денежных премий, надбавок. Руководитель отделен от коллектива собственной административной должностью, ориентирован на выполнение задач организации, имеет уверенность в верности собственных решений и методов работы, держит коллектив в постоянном психологическом и физическом напряжении.

Этот стиль работы руководителя характерен для сложных ситуаций, ситуаций военного и чрезвычайного положения, в случае осуществления организационного сопротивления подчиненных, низкой исполнительской дисциплины.

2. Демократический стиль. В рамках этого стиля происходит перераспределение полномочий между руководителем и подчиненными. Многие решения принимаются на основе согласования с членами рабочего коллектива, но это не исключает применения принципа единоначалия при решении срочных и особо важных задач. При сохранении контроля за выполнением текущих задач, руководитель не создает атмосферу напряженности в работе коллектива, он прислушивается к его стремлениям и конструктивным требованиям, работает над усовершенствованием внутренних коммуникаций и психологического климата. Информационные связи, в отличие от авторитарного стиля, характеризуются двусторонним характером.

Для выработки совместных решений в органе могут создаваться коллегиальные рабочие органы в состав которых входят представители всех уровней и звеньев управления. Руководитель при этом поощряет инициативность и профессиональные качества подчиненных.

Демократический стиль способствует выработке профессиональных и взвешенных решений, повышает эффективность деятельности организации. Вместе с тем, руководитель такого коллектива должен быть способен анализировать управленческую информацию для принятия оптимального решения, осуществлять действительно профессиональный подбор кадров, аргументировано доводить свою точку зрения до подчиненных структур и отдельных исполнителей.

3. Либеральный стиль. Этот стиль является очень противоречивым, ведь с одной стороны существует минимизированный контроль со стороны руководителя за выполнением поставленных задач, а с другой - полномочия по принятию решений переводятся на подчиненные структуры. При указанной ситуации руководитель теряет рычаги влияния на коллектив, в результате чего могут возникать разногласия или конфликты между подчиненными структурами; в этом случае на первый план выходят интересы отдельных звеньев организационной структуры.

При либеральном стиле может теряться координация и сотрудничество между исполнителями, ведь при принятии решений каждый придерживается собственных интересов.

Крайним проявлением либерального стиля является фактическое самоустранение руководителя от влияния на организацию, подбор кадров, формирование надлежащего психологического климата.

Ожиганова М.И., кроме вышеупомянутых стилей, дополнительно выделяет непоследовательный (алогичный) стиль. Этот стиль характеризуется резким и часто непредсказуемым переходом руководителя от одного стиля к другому, что приводит к крайне низким результатам работы и максимальному количеству конфликтов. При таком стиле руководитель препятствует проявлению инициативы у своих сотрудников. Отрицательной характеристикой алогичного стиля является невозможность осуществлять планирование работы; также этот стиль часто заключается в преодолении

кризисных обстоятельств и появлении стрессовых ситуаций, в результате непредсказуемости требований и действий руководителя [14].

Если мы проанализируем сущность и особенности деятельности Национальной полиции, то можем сказать следующее:

- она направлена на обеспечение и охрану прав и свобод человека, интересов общества и государства, противодействие преступности, поддержание публичного порядка, т.е. имеет государственно-властный характер;

- в большинстве случаев осуществляется в сложных условиях или в рамках чрезвычайных или кризисных ситуаций;

- выполнение органами и подразделениями Национальной полиции решений государственных органов часто происходит в условиях недостатка времени, дефицита имеющихся материальных и человеческих ресурсов, а также в условиях неопределенности;

- полицейская деятельность происходит в условиях значительной физической и психоэмоциональной нагрузки личного состава;

- работа личного состава требует плановой организации и постоянного контроля за результатами выполнения.

Исследование полномочий руководителя Национальной полиции и руководителей территориальных управлений Национальной полиции в областях позволяют сделать вывод, что они:

- имеют всю полноту власти в подчиненной системе (подразделениях);

- несут полную ответственность за результаты работы;

- применяют поощрения и дисциплинарные взыскания ко всем подчиненным;

- воплощают реализацию властных полномочий в форме приказов и распоряжений;

- имеют право отменять полностью или в отдельной части акты обособленных подразделений полиции;

– распределяют обязанности между своими заместителями и т.д. [15; 16; 17].

Итак, как можно увидеть, сама сущность деятельности Национальной полиции Украины говорит о том, что в ее системе должен превалировать авторитарный стиль работы руководителя. Также сам характер и содержание публичного администрирования предполагают властный и организационно-распорядительный стиль работы высших должностных лиц полиции, руководителей ее межтерриториальных и территориальных подразделений.

Вместе с этим следует подчеркнуть, что в работе полицейских органов такой стиль часто воспринимается как единственно возможный, что является большой ошибкой.

Реформирование органов и подразделений Национальной полиции влечет и изменение подходов к функционированию ее системы, поиску новых направлений работы, а также постоянное развитие и самосовершенствование. При использовании только авторитарного стиля складывается парадоксальная ситуация, когда от подчиненных руководитель требует качественного развития и использования творческих подходов, а с другой - препятствует этому авторитарным стилем работы.

Также в этом аспекте следует отметить, что сам по себе авторитарный стиль не является стилем с негативными окраской, - в сложных и чрезвычайных ситуациях он очень действенный и способен обеспечить выполнение поставленных перед органом (подразделением) задач различного оперативно-служебного характера.

В то же время, использование исключительно авторитарного стиля формирует в системе Национальной полиции следующие типы руководителей: 1) «руководитель-доминатор», который, в основном действует на основании собственного понимания того, как должен функционировать орган полиции. В результате подавляются инициативы подчиненных, внедряются субъективные ценности руководителя, из коллектива «вытесняются» носители профессиональных знаний, даже навязываются

устойчивые шаблоны поведения сотрудников на основании собственного понимания руководителя. Очень часто для такого руководителя собственные интересы ставятся выше интересов коллектива; 2) «руководитель-стагнатор», этот тип характеризуется применением старых подходов к выполнению поставленных задач, отстаиванием единой верной точки зрения, основанной на устаревших данных, отсутствием стремления к самосовершенствованию и профессиональному развитию, главное для него - поддержка субординации и чрезмерное использование внешней атрибутики власти. Для руководителя такого типа главное удержать власть в коллективе, он также негативно воспринимает все новаторские идеи, но немного с другой стороны: если в первом случае речь идет о доминировании собственного мнения, то в случае стагнационного типа действует правило непринятия новых идей, так как они не соответствуют прошлому опыту.

Вышеизложенное дает основание сказать, что руководитель органа (подразделения) Национальной полиции должен применять смешанный (комбинированный) тип стиля работы. Целесообразным определить тип такого руководителя как «flex-руководитель» (гибкий руководитель), а стиль руководства «гибкий (flexible)».

Этот стиль работы руководителя характеризуется тем, что он дифференцированно подходит к выполнению профессиональных задач, учитывая внешние условия и развитие профессиональных и психологических качеств вверенного коллектива, поощряет инициативу подчиненных.

Гибкий стиль характеризуется использованием преимуществ и сильных сторон авторитарного, демократического и либерального стилей, но со следующими особенностями:

– руководитель предоставляет коллективу четкое видение стратегического направления развития, создает мысленную картину будущих действий (в т.ч. с применением метода планирования), корректирует действия подчиненных для достижения цели;

- осуществляет выборочный контроль, внимательно следит за конечным результатом работы; дифференцирует контрольные функции в зависимости от уровня профессионализма подчиненных;
- осуществляет мотивацию подчиненных с помощью метода убеждения и быстрой обратной связью о проделанной работе;
- соблюдает баланс между личными отношениями и качеством выполнения задач;
- устанавливает высокие стандарты работы, впрочем, выполняя ее часть лично, тем самым подавая пример для других;
- руководитель помогает сотрудникам развивать их сильные стороны, повышать качество работы, создает условия для их профессионального обучения и самосовершенствования;
- применяет в процессе администрирования коучинговые технологии, по возможности использует преимущества проектных организационных структур. Это прежде всего касается формирования для выполнения задач профессиональных групп, где участники работают совместно над определенной проблемой одновременно участь друг от друга;
- стимулирует разумную инициативу в работе, использование инновационных подходов, взятие подчиненными ответственности за выполненную работу и достигнутые результаты.

Из проведенного исследования можно сделать следующие **выводы**:

1. Основными признаками стиля управления руководителя, выделяемыми в специальной литературе являются: 1) совокупность методов используемых им в процессе управления; 2) их применение обусловлено решением конкретных профессиональных ситуаций и проблем; 3) основная цель использования - обеспечение выполнения подчиненными структурами задач и достижения целей организации.
2. Стиль работы руководителя в процессе публичного администрирования в органах Национальной полиции - это совокупность относительно стабильных приемов и способов воздействия руководителя на

подчиненные органы (подразделения) Национальной полиции и отдельных сотрудников, модели его поведения и построения профессиональных отношений, применяемые с целью достижения целей и реализации функций публичного администрирования в органах Национальной полиции.

3. На формирование стиля работы руководителя влияют как объективные, так и субъективные факторы.

Объективная сторона стиля работы зависит от законов и принципов публичного администрирования; полномочий руководителя; нормативно закрепленных правил поведения работника полиции; стиля работы вышестоящего руководства. К субъективным факторам относятся профессиональная компетентность руководителя; индивидуальные психологические характеристики; коммуникативные навыки и умения; социально-этические способности (воспитание, ценности, мораль).

4. В научной литературе выделяют 3 основных стиля работы руководителя: авторитарный, демократический, либеральный; некоторые ученые в этот перечень добавляют непоследовательный (алогичный) стиль.

5. Руководитель органа (подразделения) Национальной полиции в процессе осуществления публичного администрирования должен применять смешанный (комбинированный) тип стиля работы. Тип такого руководителя можно определить как «flex-руководитель» (гибкий руководитель), а стиль руководства «гибкий (flexible)».

Указанный стиль работы руководителя характеризуется тем, что он дифференцированно подходит к выполнению задач, учитывая условия их выполнения, развитие профессиональных и психологических качеств вверенного коллектива, поощряет инициативу подчиненных.

Гибкий стиль (flexible) характеризуется применением преимуществ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства, но с применением способов и приемов коучинга, стратегического планирования, стандартизации, дифференцированного контроля.

Перспективними напрямками дальніших наукових досліджень слід визначити дослідження феномена лідерства в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції.

Список використаної літератури:

1. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О.М. Бандурка, В.М. Бевзенко, В.М. Василенко та ін.]; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Х. : ХНУВС, 2011. 591 с
2. Бардась А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Д.: Національний гірничий університет. 2012. 381 с.
3. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2012. Вип. 2(1). С. 374-383. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2%281%29_46 (дата звернення 26.12.2018)
4. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2012 р. 211 с.
5. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта. 2015. 492 с. <https://goo.gl/MaVk9L> (дата звернення 26.12.2018)
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. М.: Юрид. лит., 1997. 400 с.
7. Журавлев П. В. Персонал: словарь понятий и определений. Москва: Экзамен, 2000. 512 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
9. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібн. К.: Професіонал, 2004. 432 с.
10. Ортинський В.Л., Кісіль З.Р., Ковалів М.В. Основи управління в органах внутрішніх справ України (схеми, визначення, поняття, принципи,

основні засади): Наочний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2007. 190 с.

11. Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. 41-49 pp. URL: <http://www.psgoodrich.com/pc/docs/ARTICLES/HumanSideOfEnterprise.PDF>

(дата звернення 30.12.2018)

12. Jeanne Dininni Management Theory of Rensis Likert (Last Modified: February 22, 2017). URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-rensis-likert/> (дата звернення 30.12.2018)

13. Поліщук О. Стилі управління як інструмент керівника (20.12.2017). URL: <http://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika> (дата звернення 26.12.2018)

14. Управління персоналом: навчальний посібник [Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпинець В.В.]. Вінниця : ВНТУ. 2014. 188 с. URL: <https://goo.gl/zLSRUQ> (дата звернення 26.12.2018)

15. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580–VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення 22.12.2018).

16. Про затвердження Положення про Головне управління Національної поліції у Львівській області: Наказ Національної поліції від 06.11.2015 № 30. URL: <https://lv.npu.gov.ua/uk/publish/article/230350> (дата звернення 10.12.2018).

17. Про затвердження Положення про Головне управління Національної поліції у Миколаївській області: Наказ Національної поліції 06.11.2015 № 31. URL: <https://mk.npu.gov.ua/uk/publish/article/348102> (дата звернення 10.12.2018).