

УДК 159.9

## ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

Штанько Н.А., здобувач  
кафедри юридичної психології  
Національна академія внутрішніх справ

У статті викладено результати дослідження, спрямованого на вивчення лідерства в керівників органів внутрішніх справ і розроблення психолого-педагогічної моделі розвитку їхніх лідерських якостей у процесі професійно-психологічної підготовки. Відзначається недостатній рівень розвитку лідерських якостей у сучасних керівників органів внутрішніх справ.

**Ключові слова:** керівник, лідер, лідерські якості, професійно-психологічна підготовка, модель розвитку, тренінг, коучинг.

В статье изложены результаты исследования, направленного на изучение лидерства у руководителей органов внутренних дел и разработку психолого-педагогической модели развития их лидерских качеств в процессе профессионально-психологической подготовки. Отмечается недостаточный уровень развития лидерских качеств у современных руководителей органов внутренних дел.

**Ключевые слова:** руководитель, лидер, лидерские качества, профессионально-психологическая подготовка, модель развития, тренинг, коучинг.

Shtanko N.A. PSYCHOLOGIC-PEDAGOGICAL MODEL OF DEVELOPMENT OF LEADER QUALITIES AMONG HEADS OF ORGANS OF INTERNAL AFFAIRS IN THE COURSE OF PROFESSIONAL AND PSYCHOLOGICAL PREPARATION

The article gives the results of the research directed on studying the leadership of heads of law enforcement agencies and elaboration of psychology-pedagogical model of development of their leader qualities in the course of professional and psychological preparation. It also marks the lack of development of leadership potential in modern managers of internal affairs.

**Key words:** manager, leader, qualities of the leader, professional and psychological preparation, development model, training, coaching.

**Постановка проблеми.** Нині відбувається процес реформування системи МВС України, що свідчить про її серйозну кризу, спричиняє кардинальні зміни й створює ситуацію невизначеності. У цих умовах вимоги та завдання, які стоять перед керівниками, передбачають не лише здійснення традиційних управлінських функцій, але й виконання лідерських функцій. Проте їх здійснення зазвичай складно або й зовсім неможливо забезпечити виключно адміністративними засобами. Тому саме зараз органам внутрішніх справ (далі – ОВС) потрібні керівники, здатні узяти на себе роль лідера в колективі.

Низка аспектів проблеми розвитку лідерства керівників органів внутрішніх справ залишається недостатньо вивченою та розробленою, а в деяких випадках навіть дискусійною. Так, не в повному обсязі визначена структура лідерських якостей керівника ОВС, а методи їх діагностики та розвитку потребують конкретизації.

Незважаючи на активне дослідження проблеми професійно-психологічної підготовки різних категорій працівників органів внутрішніх справ до здійснення керівної ді-

яльності, і досі відсутні програми, спрямовані на розвиток саме лідерства. На жаль, і зараз під час висування на керівні посади чи зарахування в резерв для призначення на посади керівного складу не враховуються лідерські якості кандидатів.

Аналіз досвіду роботи вищих навчальних закладів МВС свідчить про наявність як теоретичних, так і практичних напрацювань щодо розкриття лідерства в керівників ОВС. Проте системно, на основі моделювання з урахуванням усіх елементів і етапів, проблема підготовки фахівців як лідерів не вирішувалася. Це свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування й розроблення системи заходів з удосконалення й розвитку лідерських якостей керівників ОВС.

На наш погляд, найбільш оптимально здійснювати розвиток лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки, оскільки йдеться не просто про психологічну підготовку, а про такий вид підготовки, де слід враховувати й специфіку управлінської діяльності саме в системі МВС [2; 3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблеми управління



та лідерства, лідерських якостей в органах внутрішніх справ у вітчизняній і зарубіжній юридичній психології, психології управління та в педагогіці займалися О.М. Бандурка, Л.Й. Гуменюк, С.І. Яковенко, В.І. Барко, В.Д. Шадріков, О.В. Євтіхов, Н.В. Андреев, Д. Адаір та інші.

У нашій статті представлені результати дослідження, метою якого було визначення специфіки прояву лідерства в управлінській діяльності керівника, розроблення й обґрунтування психолого-педагогічної моделі розвитку лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки.

Для досягнення вказаної мети в ході дослідження вирішувалися такі завдання: визначення поняття лідерських якостей, структури й особливостей основних лідерських якостей керівників; вивчення умов і методів розвитку лідерських якостей керівників; виявлення впливу лідерства керівників на ефективність їхньої управлінської діяльності.

Зазвичай на практиці керівник, який є лідером для підлеглих, користується повагою й авторитетом, є для них прикладом поведінки та професійних цінностей, здатний ефективно впливати на соціально-психологічну атмосферу в колективі та формувати бажані професійно-моральні й етичні норми поведінки співробітників. Лише в ролі лідера керівники вдаються виступати ініціатором змін і перетворень.

Насамперед нами була здійснена спроба внести ясність у поняття «лідерські якості». У науково-педагогічній літературі є різні визначення лідерських якостей особистості. В.Б. Сбітнева вважає, що лідерські якості – це сукупність певних властивостей, рис, що дає змогу члену певного соціального об'єднання статусно виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення у важливих для групи ситуаціях [10]. Д.В. Алфімов визначає лідерські якості особистості як узагальнені властивості лідера створювати нове бачення розв'язання проблеми, успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення цілей групою або організацією [1, с. 49–50]. А.В. Зоріна під лідерськими якостями розуміє такі якості, які потрібні особистості для успішної організаторської діяльності й створення позитивної атмосфери в колективі, що сприяє досягненню загальних цілей. На думку В.В. Ягоднікової, лідерські якості – це риси особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу й призводять до досягнення нею мети [13, с. 5].

Г. Персон стверджував, що якості індивіда, які в особливій ситуації можуть бути визначені як лідерські, є продуктом успішного лідерського досвіду в попередніх ситуаціях. Іншими словами, у різних обставинах виділяються ті чи інші члени групи, які перевершують інших у певних якостях. Але оскільки саме ці якості виявляються необхідними в конкретній ситуації, то індивіди, що володіють цими якостями, стають лідерами.

На думку С. і Т. Кучмарські, лідерству можна навчатися лише в процесі діяльності. Лідерами не стають одразу, це тривалий процес, якому необхідні практика й досвід [14, с. 190].

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в окресленні психолого-педагогічної моделі розвитку лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз різних наукових підходів до визначення лідерських якостей особистості дав нам підстави для такого формулювання: *лідерські якості* – це риси, які забезпечують ефективне лідерство, тобто здатність виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі [1; 2; 7].

Розвиток лідерських якостей індивідів може відбуватися в ситуації успішно здійснюваної лідерської поведінки. Отримання індивідом успішного лідерського досвіду підвищує його мотивацію до лідерства, формує його авторитет і лідерський образ в очах підлеглих, що в майбутньому переноситься на реальні життєві професійні ситуації.

На нашу думку, установити вичерпний перелік лідерських якостей керівників ОВС неможливо й недоцільно. Спроба виділити виключні лідерські якості виявилася безуспішною, оскільки стало очевидно, що таких якостей немає, адже на послідовників впливають не якості, а справи і вчинки лідера. До того ж одну й ту саму діяльність різні лідери однаково ефективно можуть здійснювати по-різному, відповідно до своїх індивідуальних особливостей і переваг. Однак особистісні та ділові якості лідера також мають вагоме значення і, будучи забезпеченням діяльності, багато в чому зумовлюють її результативність.

Отже, можна стверджувати, що успішність становлення індивіда як лідера залежить від його здатності проявити потрібні якості (зокрема вміння, навички) у відповідних ситуаціях [4].

Неодноразово робилася спроба згрупувати лідерські якості за такими основними критеріями:

- організаторсько-ділові (уміння об'єднати спільною метою колектив, прогностичні вміння);
- морально-вольові (уміння сприймати, розуміти й оцінювати себе й інших, здатність до саморегуляції);
- емоційно-комунікативні (уміння ініціювати взаємодію в процесі спілкування);
- інтелектуально-креативні (уміння виявляти оригінальні ідеї, які ініціюють взаємодію з іншою людиною) [5; 12; 13].

Досить змістовно обґрунтував перелік лідерських якостей М.І. Рожков. На думку автора, до таких якостей входить спроможність управляти собою, повною мірою використовувати свій час, енергію, уміння виходити зі стресових ситуацій і долати труднощі, уміння вирішувати проблеми, виокремлювати головне та другорядне, оцінювати варіанти, прогнозувати наслідки, оцінювати й розподіляти ресурси; наявність чітких цілей, розуміння реальності поставлених цілей і оцінка просування до них; творчий підхід до вирішення управлінських задач, уміння генерувати ідеї, готовність до нововведень, знання особливостей організаторської й організаційної діяльності; уміння управляти людьми, мотивувати й стимулювати їх до роботи, уміння працювати з групою, наявність специфічних організаторських якостей особистості [8].

А.В. Кобера на основі експертного вивчення думки керівників органів внутрішніх справ здійснила ранжування лідерських якостей за рівнем значущості. Серед таких якостей на перших місцях комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність і наполегливість, за ними йдуть мотивація до успіху, урівноваженість, розсудливість, здатність до компромісу, емпатія, позитивна самооцінка, упевненість у собі, щирість, рішучість, розвинута інтуїція, чутливість. На останніх місцях – готовність до ризику (інноваційність) і критичність до себе та до інших [6].

О.В. Євтіхов також спробував узагальнити структуру лідерських якостей потенційних командирів серед курсантів, що складається з чотирьох рівнів.

1. *Рівень індивідуально-особистісних якостей* (включає комплекс особистісних якостей, таких, як життєва активність і прагнення до лідерства, надійність і послі-

довність у вчинках, цілеспрямованість, упевненість у собі та висока самооцінка, розвинена лідерська Я-концепція).

2. *Рівень організаційно-управлінських якостей* (включає якості, потрібні в контексті взаємовідносин «керівник – підлеглий», уміння керувати людьми, мотивувати й стимулювати їхню роботу; бажання та інтерес займатися керівною роботою, уміння планувати й організовувати діяльність, гнучкість поведінки, здатність швидко орієнтуватися в ситуації й приймати правильне рішення, готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та результати групової діяльності).

3. *Рівень соціально-психологічних якостей* (включає якості, що проявляються у відносинах з іншими людьми: комунікативна компетентність, терпимість до людей, здатність поважати інших, порядність, чесність, доброзичливість, емпатія, надійність у стосунках, послідовність у рішеннях і вчинках, справедливість).

4. *Рівень професійно-діяльнісних якостей* (успішність у навчальній, службовій діяльності, прагнення до самовдосконалення в професійній сфері, гнучкість, нестандартність мислення, здатність до творчого вирішення професійних завдань, готовність допомогти й підтримати в службовій діяльності) [4; 5].

Отже, на основі здійсненого аналізу наукових поглядів щодо змісту лідерства та лідерських якостей, особливостей і вимог управлінської діяльності в системі МВС нами розроблено психологічну структуру лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ. У визначеній структурі виділені компоненти основних якостей як орієнтири для підготовки потенційних керівників до лідерства:

1. *Індивідуально-особистісний компонент* (активність, ініціативність, надійність, чесність, патріотизм, відповідальність, прагнення до самовдосконалення та ін.).

2. *Мотиваційний компонент* (прагнення до успіху, мотивація до лідерства).

3. *Емоційно-вольовий компонент* (цілеспрямованість, рішучість, упевненість у собі, наполегливість, вимогливість, стійкість до стресів, самокритичність).

4. *Мисленнєвий компонент* (інтелект, швидкість мислення, логічність, неординарність мислення, креативність, критичність, розсудливість, здатність до прогнозування, узагальнення).

5. *Комунікативно-організаційний компонент* (комунікабельність, наявність організаційних здібностей, здатність до емпатії, тактовність, дипломатичність, переконливість, гнучкість).



Також у цій структурі лідерських якостей доцільно враховувати й професійний компонент, хоча його зміст і виходить за межі можливостей діагностування та розвитку психологічними методами.

Успішність професійної діяльності керівника поліції зумовлена певними професійно важливими якостями, ступенем їх відповідності поставленим вимогам. Виконавцем будь-якої професійної діяльності є особистість, і в діяльності будь-якого керівника наявний лідерський компонент, який охоплює всі інструкції й алгоритми взаємодії з підлеглими. Рівень професіоналізму й професійного зростання будь-якого управлінця якраз і залежить від сформованості соціальних, професійних і лідерських якостей його особистості.

Таким чином, керівнику поліції важливо володіти сукупністю лідерських якостей, завдяки яким він зможе професійно вирішувати завдання відповідно до своїх посадових, функціонально-рольових обов'язків і соціального призначення, що зумовлює необхідність його лідерської підготовки. Наявність чіткої психологічної структури лідерських якостей керівника дасть поштовх для розроблення комплексу психодіагностичних методик і кількісних критеріїв діагностики лідерських якостей майбутніх керівників, розроблення ефективних засобів розвитку в них таких якостей.

За результатами анкетного опитування керівників ОВС (26 чол.) були отримані відомості, відповідно до яких 71,3% респондентів вважають, що робота, спрямована на розвиток лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ, має бути одним із напрямів діяльності психолога, але при цьому 81,7% відмічають, що на практиці робота в цьому напрямі психологами взагалі не ведеться.

На думку більшості керівників, на розвиток їхніх лідерських якостей протягом служби насамперед вплинули такі фактори:

- набуття досвіду роботи на керівній посаді шляхом спроб і помилок (79,5%);
- спостереження за поведінкою керівника, який ефективно управляє колективом із власного досвіду (46,7%);
- читання літератури на тему лідерства, ефективного управління (8,9%).

При цьому вплив навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування, участь у психологічних програмах, тренінгах, коучингах, семінарах з ефективного управління, розвитку лідерства, заняття в рамках професійно-психологічної підготовки відмітили лише 19,3% опитаних.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, роль психологічного забезпе-

чення в розвитку лідерських якостей керівників надзвичайно мала. Розвиток лідерських якостей керівників ОВС, як правило, відбувається стихійно, на основі власних спроб і помилок, за допомогою перенесення еталонів поведінки, на основі прикладу керування колективом із власного досвіду або в результаті самонавчання (читання спеціальної літератури).

На підставі теоретичного аналізу літератури й отриманих нами результатів досліджень розроблена психолого-педагогічна модель розвитку лідерських якостей керівника ОВС у процесі професійно-психологічної підготовки, що містить такі блоки:

1) проблемно-цільовий блок: постановка проблеми. В органах внутрішніх справ є необхідність розвитку лідерських якостей керівників, оскільки за сприятливих для ліберства умов організаційної культури органів внутрішніх справ поєднання керівництва й лідерства в управлінській практиці керівників поширене недостатньо, що негативно позначається на ефективності управління службовими колективами в цілому;

2) предметно-змістовний блок: визначення бажаних результатів розвитку лідерських якостей. Визначено структуру лідерських якостей керівника, що складається з п'яти компонентів; типи лідерів; виділено рівні загальних і особливих лідерських якостей керівника ОВС;

3) організаційно-процесуальний блок: визначення напрямів і умов реалізації розвитку лідерських якостей. Розвиток лідерських якостей можливий як реалізація цілісного психолого-педагогічного комплексу в процесі професійно-психологічної підготовки й ефективний під час створення організаційно-культурних умов, що сприятимуть розвитку лідерських якостей керівників (соціокультурних, психологічних і педагогічних);

4) інструментально-методичний блок: визначення технологій як сукупності психолого-педагогічних форм, методів, засобів навчання й розвитку.

Розвиток і оцінка лідерських якостей включає психодіагностичні критерії оцінки лідерства керівників ОВС, психолого-педагогічні технології розвитку лідерських якостей, оцінку ефективності розвитку. При цьому оцінка лідерства керівника обов'язково має виражатися в комплексній оцінці:

- лідерського статусу в колективі;
- індивідуальних лідерських якостей;
- особливостей поведінки в рамках управлінської діяльності;
- особливостей відносин між співробітниками колективу.

Під час вивчення практичного досвіду психологічного забезпечення розвитку лідерських якостей керівників ОВС також було виявлено, що найбільш оптимальними формами щодо співвідношення ефективності й застосовності розвитку лідерських якостей керівників поліції безпосередньо на місцях їхньої роботи є саморозвиток, самонавчання й індивідуальна психологічна допомога (бесіди). При цьому активні форми навчання (тренінг, ділові ігри, моделювання управлінських ситуацій) залишаються найефективнішою формою, але поступаються двом попереднім із погляду застосування на практиці.

На наш погляд, ефективним засобом розвитку лідерських якостей керівників ОВС є комплексні програми, а саме:

– інтегруючі групові й індивідуальні психолого-педагогічні технології: професійно-психологічного тренінгу й індивідуального управлінського коучингу в процесі психологічного супроводу діяльності керівника поліції;

– технології, що стимулюють саморозвиток керівника.

Реалізація розробленої психолого-педагогічної моделі розвитку лідерських якостей керівників ОВС у процесі професійно-психологічної підготовки повинна здійснюватися в освітніх установах вищої професійної освіти МВС України, під час проходження управлінської підготовки фахівців із вищою професійною освітою, під час проходження підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, учбових зборів і стажування в органах внутрішніх справ у ході оперативно-службової діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Алфімов Д.В. Зміст феномена «лідерські якості особистості». Педагогіка формування творчої особи-

стості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. Класич. приват.ун-т; голова ред. ради: А.О. Монаєнко; редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя, 2010. Вип. 11(64). С. 44–51.

2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Професіоналізм і лідерство. Харків: ТИТУЛ, 2006. 578 с.

3. Барко В.І., Зелений В.І., Ірхін Ю.Б. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навчальний посібник. Вінниця: Книга-Вега; Вінницька обласна друкарня, 2009. 248 с.

4. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007. 238 с.

5. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: монография. СПб.: Речь, 2007. 256 с.

6. Кобера А.В. Організаційно-психологічні детермінанти лідерства в органах внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06. Київ. нац. ун-т внутр. справ. К., 2008. 16 с.

7. Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А.М. Столяренко. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2001. 639 с.

8. Рожков М.И. Теория и практика развития самоуправления в ученических коллективах. М., 1990. 144 с.

9. Семченко Н.О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Х., 2005. 20 с.

10. Сбитнева В.Б. Педагогические условия развития лидерских качеств подростков в детском общественном объединении: дис. ... канд. пед. наук. Ижевск, 2006. 205 с.

11. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи керівника: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

12. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

13. Ягоднікова В.В. Виховання лідерів. Виховна робота в школі. 2009. № 10. С. 2–36.

14. Kuczmariski S., Kuczmariski Th. Values-Based Leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance and Productivity. NJ: Prentice Hall, 1995. 304 p.