

ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ ТА ПЕДАГОГІКА. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 159.922

В.П. Остапович,
кандидат юридичних наук,
В.В. Барко,
кандидат педагогічних наук

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Стаття присвячена розкриттю психологічних умов оптимізації управлінської діяльності з персоналом поліцейських підрозділів. Досвід роботи поліцейських менеджерів розвинутих країн свідчить про зростаючу увагу до вивчення психологічних чинників ефективності керівництва. В основі сучасних концепцій поліцейського менеджменту лежать ідеї проактивного підходу, який покликаний забезпечити психологічну профілактику негараздів, попередження конфліктів, стресів, невдоволення працівників. Психологічними умовами його здійснення є реалізація керівником гуманістичного підходу до поліцейських; організація ефективної командної роботи та лідерства; мотивація і стимулювання роботи персоналу, їх особистісний розвиток. Проактивний підхід забезпечує високу ефективність роботи поліції; з метою його реалізації важливо здійснювати спеціальну професійно-психологічну підготовку керівників.

Ключові слова: психологічні умови, оптимізація, управління, психопрофілактика, поліція, керівники, професійно-психологічний тренінг.

Статья посвящена раскрытию психологических условий оптимизации управленческой деятельности с персоналом полицейских подразделений. Опыт работы полицейских менеджеров развитых стран свидетельствует о растущем внимании к изучению психологических факторов эффективности руководства. В основе современных концепций полицейского менеджмента положены идеи проактивного подхода, который призван обеспечить психологическую профилактику проблем, предотвращение конфликтов, стрессов, недовольства работников. Психологическими условиями его осуществления является реализация руководителем гуманистического подхода к полицейским; организация эффективной командной работы и лидерства; мотивация и стимулирование работы персонала, их личностное развитие. Проактивный подход обеспечивает высокую эффективность работы полиции; с целью его реализации важно осуществлять специальную профессионально-психологическую подготовку руководителей.

Ключевые слова: психологические условия, оптимизация, управление, психопрофилактика, полиция, руководители, профессионально-психологический тренинг.

Paper is devoted to the consideration of several problems related to the improvement of Police management and regulation of psychological training in the Ukrainian National

Police. The authors analyzed foreign experience of police management. Contemporary concepts of police management are based on the idea of proactive approach, aimed at prophylactic of typical problems in the organization, improvement of motivation of police officers', their ability to cope with stress, conflicts and other risk factors, development of important personal psychological qualities of police officers. The psychological conditions of proactive police management are: humanistic personal approach to police officers, teamwork and leadership in police organization, motivation of police personnel. Successful realization of proactive approach needs special training for police managers.

Keywords: *psychological conditions, optimization, police, management, psychological training, psychological prophylactic, managers.*

Національна поліція України являє собою новий державний правоохоронний орган, який розпочав функціонування наприкінці 2015 року. Відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 р., метою її діяльності є реалізація державної політики у сфері захисту прав, свобод і законних інтересів громадян України, іноземних громадян, осіб без громадянства; захист об'єктів права власності; протидія злочинності; охорона громадського порядку та забезпечення громадської безпеки. Національна поліція України побудована за зразком поліції передових західноєвропейських країн; поліцейські виконують службові завдання у тісній взаємодії з населенням, діють на основі неухильного дотримання законності, прав людини і громадянина. Службова діяльність поліцейських традиційно відноситься до складних видів професійної діяльності, вона супроводжується значними психофізіологічними і фізичними навантаженнями на працівників, багатьма чинниками ризику для їх життя і здоров'я, характеризується стресогенністю, необхідністю протидіяти кримінальному оточенню, застосовувати заходи фізичного впливу, зброю, спеціальні засоби тощо.

Дослідження зарубіжних авторів свідчать про те, що складні умови роботи поліцейських нерідко призводять до появи психологічних проблем, виникнення посттравматичних розладів, схильності до девіантної поведінки і професійної деформації. Тому важливим напрямом підвищення ефективності функціонування нового правоохоронного органу є оптимізація управління персоналом поліції, врахування керівником психологічних умов, які б сприяли мотивації професійної діяльності поліцейських, їх професійному й особистісному розвитку, допомагали успішно протидіяти стресовим чинникам, конфліктам та іншим факторам ризику, які супроводжують професійну діяльність.

Метою статті є розкриття психологічних умов здійснення керівником ефективного управління персоналом поліцейських підрозділів.

Теоретичний аналіз психологічних засад управління персоналом поліції свідчить про те, що цим питанням приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних науковців (О.М. Бандурка, О.В. Землянська, В.О. Криволапчук, С.І. Яковенко, Б.Г. Бовін, М.І. Мягких, В.Є. Петров, Р. Роберг та інші). Моделі поліцейського менеджменту пройшли значний еволюційний шлях – від бюрократизованих, «реактивних» до сучасних гуманістичних ідей. Дослідники відзначають складність управлінської правоохоронної діяльності; вказують на те, що управлінню поліцейським персоналом властиві специфічні психологічні особливості, а саме: 1) опосередкованість операцій управління через наявність статутних відносин; 2) неалгоритмічний характер багатьох операцій; 3) жорстка детермінація операцій часовими параметрами, заданими організаційними умовами; 4) значний обсяг та різноманітність оперативних задач і дій; 5) соціотехнічний характер управлінських дій; 6) висока психологічна напруженість діяльності; 7) значна залежність

ефективності управлінських дій від індивідуально-психологічних якостей суб'єкта управління; 8) значна залежність результату діяльності поліцейського управлінця від чинників, які перебувають поза межами регулюючого впливу.

Сучасним напрямом світового поліцейського менеджменту є так званий **проактивний (профілактичний) підхід** до управління персоналом, який виник на ґрунті досягнень суспільного та підприємницького менеджменту, увібрав у себе досягнення попередніх підходів – системного, поведінкового, ситуаційного, якісного тощо. Він базується на ідеї завчасної профілактики, попередження проблем та негараздів усередині поліцейської організації за рахунок дотримання керівником наступних психологічних умов: а) забезпечення гуманістичного особистісно орієнтованого підходу до працівників поліції; б) організації ефективної командної роботи та лідерства в підрозділах; в) мотивації і стимулюванні роботи поліцейських, їх особистісного розвитку.

У січні-лютому 2016 року нами проведено дослідження, спрямоване на визначення психологічних проблем, які виникають у процесі правоохоронної поліцейської діяльності працівників Національної поліції України. З цією метою розроблено опитувальник для визначення психологічних проблем в діяльності поліцейських, який включав декілька видів запитань, що стосувалися думок, очікувань, планів, мотивів, поведінки фахівців. За формою опитувальник містив закриті запитання у поліваріантній, шкальній або табличній формах, а також напівзакриті і відкриті запитання. З його допомогою опитано 150 працівників патрульної поліції УМВС України в Миколаївській та Черкаській областях. Вік респондентів становив від 25 до 35 років, стаж роботи – від декількох місяців до 5 років, 32 % опитаних – працівники жіночої статі. При проведенні опитувань використовувався спрямований спосіб побудови експериментальної вибірки, умовою проведення якого є вірне представлення в експериментальній вибірці досліджуваної генеральної сукупності. Такий підхід дозволив відобразити реальне співвідношення поліцейських із різним досвідом і дозволив довести обсяг вибірки до кількості, що дозволяє формулювати статистично надійні висновки на 5% рівні значущості.

Дослідження дозволило встановити важливі аспекти, які стосуються психологічних аспектів діяльності поліцейських і чинників, які можуть впливати на ефективність управління.

Встановлено, що ставлення поліцейських до власної професійної діяльності, системи управління і керівників є досить критичним.

Так, задоволеність власною професійною діяльністю висловили 55 % опитаних, натомість 18 % відмітили високий рівень незадоволення і 27 % відзначили помірно невдоволення. Більшість поліцейських (67 %) усвідомлюють суспільну користь виконуваної професійної діяльності, проте 12 % респондентів такої користі не відчують, а 21 % обстежених не змогли висловити чітку позицію щодо цього.

Не все гаразд у поліцейських складається у сфері стосунків з керівництвом, ставленні до методів управління, поваги і оцінки авторитетності і лідерських якостей керівника. Так, стосунки з керівником оцінили як позитивні близько половини (45 %) обстежених, 26 % респондентів вважають їх негативними; стиль управління керівників поліцейських підрозділів є переважно авторитарним, про що зазначили 72 % обстежених. Серед методів роботи з підлеглими значною є частка примусових, вважають 61 % респондентів. Заохочення з боку керівництва не є поширеним явищем, вважає 68 % опитаних поліцейських, натомість покарання досить часто практикуються, вважають 65 % працівників. Високим є рівень

вимогливості з боку керівників (52 % опитаних), рівень контролю роботи підлеглих з боку керівника (67 %). Приблизно третина обстежених поліцейських (32 %) відмітили лідерські якості свого керівника, проте 40 % вважають, що керівник підрозділу не є лідером, 28 % опитаних не змогли чітко висловити свою позицію з цього приводу.

Окрім того, приблизно половина опитаних (46 %) відзначили, що керівники недостатньо знають своїх працівників і вказали на наявність проблем у взаємодії управлінців з підлеглими. Значна частка працівників поліції (35 %) відзначили, що їм складно зустрітися з керівництвом.

Для керівників поліції характерна завищена самооцінка своїх лідерських якостей і ефективності застосовуваних методів, яка здебільшого не збігається з думкою персоналу (34 % опитаних). Не завжди адекватними є застосовувані керівниками методи впливу і стилі керівництва, дії керівника при вирішенні конфліктів (40 % респондентів). Щодо критеріїв оцінки ефективності роботи поліцейських, респонденти вважають, що головними є якість і продуктивність діяльності, ставлення з боку населення і ступінь досягнення поставленої мети.

Конфлікти є досить поширеним явищем у професійному середовищі (це відзначили 62 % респондентів). Найчастіше відбуваються конфлікти з керівництвом (20 % опитаних), конфлікти між працівниками підрозділу (22 %), конфлікти з громадянами під час виконання службових обов'язків (20 %). У професійній діяльності поліцейських значними є втомі і фізичні навантаження на працівників (38 % опитаних), психологічні навантаження (35 %) і стреси (34 %). Значними є загрози для життя і здоров'я працівників поліції під час несення служби, так вважають 70% обстежених.

Більшість поліцейських відчують труднощі при спілкуванні з громадянами під час виконання службових обов'язків (53 %), хоча ставлення громадян до працівників поліції у більшості випадків є позитивним, про що зазначили 69 % опитаних. Досить високим є рівень авторитетності поліцейських серед громадян, на що вказали 67 % опитаних.

Значна частка обстежених працівників поліції відчують труднощі в управлінні власними емоціями, про це зазначили 48 % опитаних, розумінні емоційного стану інших людей (40 %), здатності (в разі потреби) впливати на поведінку громадян (38 %). Майже третина обстежених відзначають часті виникнення негативних психічних станів (агресії, тривоги, страху, підозрілості, ненависті тощо) у процесі професійної діяльності (29 %), відчують потребу у психологічній допомозі у процесі діяльності (31 %). Також значними є потреба у професійно-правовій (40 % опитаних), професійно-психологічній (52 %), фізичній підготовці (30 %).

Доброзичливість і взаємопідтримка в колективі поліцейських підрозділів є значними, вважають 79 % опитаних, проте самостійність дій працівника під час несення служби є недостатньою (70 % обстежених). Працівники поліції вважають досить поширеними прояви девіантної поведінки, про це відзначили 25 % респондентів, її основними проявами є агресивність, надконтроль, зверхність і ригідність. Керівники в свою чергу також дотримуються думки про наявність проявів девіантної поведінки серед підлеглих (33 % респондентів). Три основні прояви (агресивність, зверхність і надмірне вживання алкоголю) спостерігаються найбільше. При відборі на керівні посади працівники поліції ставлять на перше місце критерії вміння працювати з людьми, інтелект, практичний досвід, порядність і чесність, глибокі теоретичні знання.

Таким чином, проведене констатувальне дослідження виявило наявність психологічних проблем в системі управління Національної поліції. Подальше підвищення ефективності діяльності поліцейських вбачається в оптимізації системи психологічного забезпечення поліцейського менеджменту, її спрямуванні на розвиток лідерського потенціалу поліцейських та їх керівників, командну роботу в підрозділах, збільшення задоволення поліцейських професійною діяльністю, ефективну міжособистісну комунікацію, профілактику конфліктів і дистресів тощо.

Як зазначалося, теоретики проактивного поліцейського управління визначили основні психологічні умови ефективного менеджменту, до яких відносяться: забезпечення гуманістичного особистісно орієнтованого підходу до працівників поліції; організація ефективної командної роботи та лідерства в підрозділах; мотивація і стимулювання роботи персоналу поліції; особистісний розвиток працівників.

Розглянемо ці умови детальніше.

Перша – забезпечення гуманістичного підходу до працівника з боку керівництва. Це означає, що керівник у будь-яких ситуаціях службової діяльності виявляє повагу до особистості поліцейського, довіряє йому, цінує накопичений практичний і життєвий досвід та знання. Гуманістичний підхід також реалізується керівником у процесі організації обміну думками, здійсненні зворотного зв'язку з підлеглими у формі доброзичливого спілкування. Такий підхід передбачає демократичний, колегіальний стиль управлінської діяльності керівника, делегування працівникові частки власних повноважень у деяких ситуаціях службової діяльності. Також гуманістичний підхід означає, що керівник дотримується ідеї про існування прихованих можливостей особистості поліцейського, наявність у нього нереалізованого потенціалу, який з різних причин є заблокованим, не повністю розкритим. Отже, гуманістичний підхід пов'язується з вірою керівника у можливість професійного розвитку і особистісного росту поліцейських. Досвід показує, що такий підхід до підлеглих значно підвищує ефективність діяльності поліцейської організації, підвищує самооцінку поліцейського, задоволення від роботи і стан психологічного здоров'я.

Друга умова – забезпечення командної роботи і лідерства у поліцейському підрозділі. Колективи і команди – це групи вищого рівня, які характеризуються спільністю значимих цілей, високим рівнем згуртованості, психологічною сумісністю. На відміну від колективу, який може бути масштабною соціальною системою (організацією) без тісного контакту її членів, команда являє собою обмежене соціальне об'єднання, яке працює всередині більшого колективу і для якого характерне ідентифіковане членство, наявність чітко визначеного завдання або їх сукупності. Необхідною умовою роботи команди є взаємодія її членів завдяки обміну інформацією, використанню спільних ресурсів, взаємній координації зусиль і взаємному реагуванню з метою успішного виконання спільного завдання. Дослідження показують, що командам властиві такі специфічні ознаки: постійний персонал; чіткий розподіл ролей; присутність соціально цінних типів суспільних відносин (довіра, взаємодопомога, взаєморозуміння, згуртованість та ін., які забезпечують позитивний емоційний клімат, високу працездатність і стійкість); наявність усвідомленої і прийнятої усіма мети; позитивний емоційний фон; задоволення потреб особистості у залученості і повазі; наявність лідера. Типові професійні групи працівників поліції, які об'єднують співробітників за функціональним принципом (патрульна, кримінальна, спеціальна поліція тощо), повинні діяти як команди. Для створення команди поліцейського підрозділу

керівник має стати водночас його лідером, поєднувати у собі здібності хорошого організатора, високого професіонала і особистості, яку поважають усі члени групи. Внаслідок процесів групової диференціації у кожного працівника в групі утворюється свій статус, тобто місце в групі, обумовлене його правами і обов'язками (груповою роллю), а також престиж – ступінь визнання групою персональних заслуг та достоїнств.

Власні дослідження показали, що для успішного формування і згуртування команди керівник повинен: визначити організаційну структуру команди, підібрати її склад, розподілити функції і обов'язки; призначити керівників і відповідальних за певні напрямки; своєчасно планувати, розподіляти і координувати роботу; чітко пояснювати цілі і завдання; долати перешкоди і уникати конфліктів; забезпечити активність команди силою авторитету і прикладу, зацікавити кожного члена команди, допомагати, підтримувати, показувати перспективу; залучати всіх до вирішення завдань проекту; забезпечувати підтримку з боку керівництва, створювати привабливий імідж команди.

Для організації успішної взаємодії особистості і групи керівникові поліцейського підрозділу при комплектуванні слід враховувати індивідуально-психологічні особливості працівників, які входять до складу групи. Необхідно брати до уваги такі особливості людей, які важко піддаються або взагалі не піддаються зміні чи корекції: тип вищої нервової діяльності, тип темпераменту. У складі групи поліцейських повинні бути працівники із різними показниками індивідуально-психологічних особливостей. Досвід показує, що правильно укомплектована команда, в якій оптимально збалансовані різні особистісні якості поліцейських, враховані міжособистісні відносини, буде діяти значно ефективніше, ніж спонтанно підібрана група.

Керівнику потрібно вміти візуально визначати основні властивості вищої нервової діяльності, темпераменту і характеру своїх підлеглих з тим, щоб вірно будувати команду. Важливо знати ознаки, за зовнішніми проявами яких керівникові можливо судити про ступінь сформованості таких якостей вищої нервової діяльності, як сила процесу збудження і гальмування, слабкість та рівень лабільності нервової системи. За допомогою спостереження керівник може визначити, до якого типу – сильного чи слабкого – належить особистість поліцейського. Якщо керівник помічає прояв показників сили збудження чи гальмування у 70-80% випадків, такий працівник належить до сильного типу, є витривалим, сміливим, тривалий час працездатним, стійким до стресів. Часті прояви слабкості нервової системи означають, що поліцейський не може витримувати значні нервово-психічні навантаження, проявляти рішучість і впертість, діяти сміливо і наполегливо [1; 2].

Висока лабільність свідчить про швидкість орієнтації, реагування, засвоєння знань і умінь. Низька, навпаки, притаманна людям флегматичним, ґрунтовним, які люблять добре подумати перш ніж діяти. Працездатна команда повинна включати в себе людей різних типів, адже неефективною буде група, до якої входять, наприклад, поліцейські з неврівноваженою нервовою системою або з низькою лабільністю нервових процесів. Позитивні сторони кожного типу найповніше проявляються у поєднанні із протилежними рисами типу-антиподу. Наприклад, встановлено, що поліцейський з високою лабільністю і силою нервових процесів буде добре взаємодіяти з врівноваженим, розсудливим, низько лабільним [2].

Окрім цього, у сформованій команді учасники завжди розподіляються за виконуваними ролями. Дуже важливо, щоб керівник-лідер міг забезпечити

оптимальний розподіл командних ролей в підрозділі. Б. Басс виділяє три можливі групові ролі відповідно до трьох можливих позицій: орієнтацію на вирішення завдання, на відносини з іншими людьми і на самого себе. Працівник, орієнтований на вирішення завдання, найкраще здійснює ініціювання; інформаційний пошук; передачу інформації, думок, оцінок і почуттів; координування; оцінювання; забезпечення консенсусу. Працівник, орієнтований на підтримку відносин у групі, схильний до підбадьорення і підтримки; гармонізації відносин; посередництва; забезпечення компромісу. Працівник з орієнтацією на себе схильний до домінування, блокування, агресивності, відходу від проблеми, пошуку допомоги. Англійський дослідник Р.М. Белбін вважає, що для створення дійсно ефективної групи необхідно, щоб у ній були люди, що виконують вісім ролей: шефа, формувальника, мозкового центра, монітора-оцінювача, дослідника, працівника команди, координатора команди, фінішера [3].

Дослідження успішних команд поліцейських підрозділів дозволило виділити декілька психологічних принципів командної роботи, а саме: а) надання керівником зворотного зв'язку і прийняття його від інших членів команди, бажання і готовність членів команди допомагати один одному; б) сприйняття членами команди самих себе як одного цілого, успіх якого залежить від взаємодії; в) розвиток командної взаємозалежності, за якої кожному члену команди не лише можливо, а й потрібно покладатись на партнерів у здійсненні командної місії, г) командне лідерство керівника, який є зразком для інших членів команди, бере участь у командній роботі, його вплив на роботу команди дуже великий.

Третя умова – мотивація і стимулювання роботи персоналу поліції, особистісний розвиток працівників. Досвід показує, що в гуманістичній концепції проактивного управління основним методом мотивації і стимулювання поліцейських є заохочення. Метод полягає у схваленні діяльності і поведінки підлеглого, в задоволенні фундаментальних потреб особистості в безпеці і визнанні, підвищенні соціального статусу. Заохочення сприяє закріпленню позитивних форм поведінки поліцейського. Крім того, заохочувальні вчинки є еталоном поведінки для інших. Дослідження показують, що застосування керівником заохочення пов'язано із дотриманням низки вимог: а) воно повинно бути справедливим, враховувати характер вчинку, цінність мотивації і ступінь докладених працівником зусиль; б) застосовуючи заохочення, керівнику потрібно дотримуватись міри; занадто часті заохочення можуть привести до розвитку егоїзму, самовпевненості, неадекватної самооцінки; в) заохочення слід поєднувати із пред'явленням нових вимог; г) заохочення сприяє виявленню і розвитку позитивних якостей працівника [4].

Заохочення може виступати у формі схвалення, яке являє собою позитивний відгук про поведінку підлеглого. Схвалення виражається короткою реплікою, яка підтверджує, що поліцейський діє правильно, наприклад, словами “вірно”, “молодець”, “так тримати” керівник висловлює задоволення і стимулює активність підлеглого. Також при схваленні керівнику важливо дотримуватися низки психологічних правил, зокрема: а) схвалення повинно бути не абстрактним, а конкретним, із зазначенням, які саме дії і чому саме заслуговують заохочення; б) схвалення завжди слідує одразу за діями поліцейського, які заслуговують на це; в) схвалення повинно відповідати особистому внеску кожного працівника, ніхто із фактичних учасників виконання завдання не повинен бути забутий керівником. Важливою формою заохочення є також подяка керівника, яка заноситься до особової справи, нагородження працівника – вручення йому матеріальних цінностей, знаків вшанування.

Створення перспектив просування по службі представляє собою ще одну форму заохочення і засіб особистісного розвитку працівників поліції. Службове зростання є важливим шляхом реалізації потреб особистості у визнанні і приналежності до групи. Керівник повинен показати підлеглому можливі варіанти службового росту, підкреслити важливість належного виконання своїх обов'язків і підвищення власного професійного та інтелектуального рівня. Важливо систематично вести моніторинг потенціалу працівника, аналізувати його зростання як компетентного спеціаліста і людини, об'єктивно і суб'єктивно здатної очолити колектив. Корисно тимчасово ставити кандидата на висунення в реальні умови діяльності управлінця, делегувати йому частину повноважень керівника поліцейського підрозділу, оцінюючи при цьому якість виконання різних функцій.

З метою особистісного розвитку поліцейських доцільно застосовувати технологію професійно-психологічного тренінгу. Такий тренінг розроблений групою авторів, його метою є розкриття перспектив особистісного і професійного розвитку поліцейських, виявлення особистісного потенціалу, здібностей і можливостей працівників, допомога поліцейським у плануванні життя і службової кар'єри. Тренінг ґрунтується на засадах гуманістичної психології, перший досвід його використання свідчить про інтерес до нього з боку працівників поліції і його високу ефективність [5; 6].

Досвід роботи поліцейських менеджерів розвинутих зарубіжних країн свідчить про зростаючу увагу до вивчення психологічних чинників ефективності поліцейського менеджменту, створення належних умов для збереження фізичного і психологічного здоров'я персоналу. Діяльність поліцейських відноситься до числа складних, вона супроводжується значними фізичними і психологічними навантаженнями на працівників, нерідко несе загрози для їх життя і здоров'я. В основі сучасних концепцій поліцейського управління лежать ідеї проактивного підходу, який покликаний забезпечити психологічну профілактику негараздів в поліцейській організації, попередження конфліктів, стресів, невдоволення працівників. Психологічними умовами здійснення проактивного управління є реалізація керівником гуманістичного особистісно орієнтованого підходу до працівників поліції; організація керівником ефективною командної роботи та лідерства в поліцейських підрозділах; мотивація і стимулювання керівником роботи працівників поліції, їх особистісного розвитку. Проактивний підхід до управління забезпечує високу ефективність діяльності поліції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барко В.І. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. / В.І. Барко, В.І. Зелений, Ю.Б. Ірхін. – Вінниця : Книга-Вега ; Вінниц. обл. друк., 2009. – 248 с.
2. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом / А.Л. Журавлев // Вопросы психологии. – 1993. – № 1. – С. 57–67.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Свон Р.Д. Эффективность правоохранительной деятельности и ее кадровое обеспечение в США и России. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2000. – 296 с.
6. Чарльз М.Т. Современное состояние и перспективы профессиональной подготовки сотрудников полиции (милиции) США и России. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2000. – 268 с.

Отримано 16.03.2016