

4. Ершова-Бабенко И.В. Методология исследования психики как синергетического объекта : [монография] / И.В. Ершова-Бабенко. – О. : ОДЭКОМ, 1992. – 124 с.

5. Князева Е.Н. Синергетика как новое мировидение: диалог с И. Пригожиным / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов // Вопросы философии. – 1992. – № 12. – С. 3–21.

6. Кузнецов В.Г. Герменевтика и гуманитарное познание / В.Г. Кузнецов. – М., 1991. – 192 с.

7. Лотман Ю.М. Структура художественного текста / Ю.М. Лотман. – М., 1970. – 361 с.

8. Мясичев В.Н. Психология отношений / В.Н. Мясичев ; под ред. А.А. Бодалева. – М. ; Воронеж, 1995. – 356 с.

9. Пригожий П.С. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / П.С. Пригожий, И.С. Стенгерс. – М., 2001. – 312 с.

10. Чепелева Н.В. Методологические основы исследования личности в контексте постнеклассической психологии / Н.В. Чепелева // Актуальні проблеми психології. Психологічна герменевтика. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. – Т. 2. – Вип. 6. – С. 15–25.

УДК 351.74

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Чекулаєв М.А., здобувач кафедри соціології та психології  
Харківський національний університет внутрішніх справ

Стаття присвячена висвітленню сучасних теоретичних підходів до психодіагностики управлінських здібностей особистості й представляє результати авторського дослідження їхнього рівня й структури в керівників органів внутрішніх справ.

**Ключові слова:** керівники, управлінські здібності, інтелект, психологічна діагностика.

Стаття посвящена основним теоретичним подходам к психодиагностике управленческих способностей личности и представляет результаты авторского исследования их уровня и структуры у руководителей органов внутренних дел.

**Ключевые слова:** руководители, управленческие способности, интеллект, психологическая диагностика.

Chekulaev M.A. THEORETICAL APPROACHES TO THE PROBLEM OF PSYCHOLOGICAL DIAGNOSTIC OF POLICE MANAGERES' ADMINISTRATIVE ABILITIES

The article is devoted to main approaches to psychological diagnostic of manager's abilities and describes the results of author's investigation of their level and structure among Police managers.

**Key words:** manager's, administrative abilities, intelligence, psychological diagnostic.

**Постановка проблеми.** Професійна діяльність управлінця вважається однією з найбільш змістовних, цікавих і престижних. Вивченню особливостей цієї діяльності, умов і чинників досягнень у ній успіху присвячена значна кількість публікацій в нашій країні й за кордоном [1; 2; 4; 9; 10]. Можна констатувати, що психологічні особливості діяльності керівника вивчені досить повно. Тому під час розробки методології діагностики управлінських здібностей і дослідження психологічного змісту праці керівників органів внутрішніх справ (далі – ОВС) вважаємо за доцільне спиратися на наявні й узагальнені дані про діяльність і професійно важливі якості управлінців різного рівня й власні емпіричні результати.

Відомі дослідження професійних якостей управлінців традиційно проводилися

на основі комплексу відомих діагностичних методик (тест Д. Векслера, опитувальник Р. Кеттелла, опитувальник Г. і С. Айзенків тощо), що, на наш погляд, не дозволяє повною мірою виявити специфіку структури здібностей фахівців цього профілю, або за допомогою опитувальників, надійність і валідність яких не доведені [5].

**Постановка завдання.** Оскільки наразі не існує вітчизняних тестів оцінки спеціальних здібностей, притаманних управлінцям ОВС, наше завдання – здійснення аналізу теоретичних напрацювань у цій галузі й розробка на основі такого аналізу комплексної методики, батареї тестів, яка б дозволяла достатньо ефективно прогнозувати придатність особистості до керівної діяльності в системі ОВС і використовуватись із метою професійно-психологічного



відбору кандидатів на керівні посади. Нами встановлено, що існуючий порядок відбору керівників характеризується відсутністю чіткої методології визначення управлінського потенціалу кандидата й передбачає використання доволі численного еkleктичного набору різноманітних психодіагностичних методик, необ'єднаних концептуальною ідеєю. Окрім цього, використовувані зарубіжні тести не завжди можуть бути застосовані як із причин соціально-культурних відмінностей, так і тому, що критерії професійно важливих якостей, прийняті в нашій країні, не повною мірою відповідають зарубіжним стандартам.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідники проблеми пропонують різноманітну структуру здібностей і особистісних якостей керівників. Так, наприклад, виділяють загальні (інтелектуальні) і спеціальні здібності; є дані про те, що найефективніше працюють керівники із середнім рівнем інтелекту [4; 8; 10]. На думку Р. Кричевського, керівник високого рівня повинен володіти високим інтелектом, проте це має бути не стільки інтелект вербальний (теоретичний, що, власне, і виявляють класичні тести), а більшою мірою практичний [4]. Так, дослідник виділив найважливіші якості керівника: домінантність, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість, креативність, цілеспрямованість, заповзятливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність, товариськість; О. Бандурка із співавторами виокремлює інтелект, компетентність, активність, енергію, самоконтроль, комунікабельність; А. Хараш – самостійність суджень і рішень, здатність приймати й освоювати нове, зосередженість на справі, повага до іншої людини, вміння знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого, готовність до співпраці й співпереживання, діалогічність, тобто готовність вислухати й зрозуміти іншу людину, врахувати її точку зору під час прийняття власного рішення [2; 9; 10]. Серед спеціальних здібностей виділяють інформованість, компетентність, а також спеціальні вміння [9]. Як бачимо, значна частка якостей керівника належить до конструкта, який в останнє десятиліття інтенсивно розробляється психологами й відноситься ними до категорії «емоційний інтелект» [2; 3]. Серед якостей, які заважають керівникові, називають такі: конформність, ригідність, навіюваність, авторитарність, формалізм, егоцентризм, монологічність [9]. Таким чином, у різних авторів ми зустрічаємо схожі риси, що виділяються як найбільш важливі для керівника: інтелект, самостійність, актив-

ність, комунікативність, вміння працювати з людьми та ін. Варто враховувати, що різні рівні й профілі керівників можуть вносити специфіку в цей перелік.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для уточнення переліку професійно важливих здібностей та інших індивідуальних особливостей керівника ОВС нами проведено дослідження на вибірці з 20 керівників міськрайорганів внутрішніх справ. Їм пропонувалося заповнити анкету, розроблену на основі аналізу літературних даних і результатів індивідуальних бесід із викладачами Харківського національного університету внутрішніх справ (ХНУВС). Керівників просили оцінити перераховані в анкеті якості таким чином: «зовсім не потрібні» (0 балів), «швидше не потрібні, ніж потрібні» (1 бал), «потрібно деякою мірою» (2 бали), «вельми потрібні» (3 бали), «максимально потрібні» (4 бали).

На основі проведеного аналізу виділені якості, найбільш важливі для успішного здійснення професійної управлінської діяльності. Насамперед це досить високий інтелект. Він забезпечує вміння сприймати й аналізувати різноманітну інформацію, систематизувати й узагальнювати її, швидко розуміти сенс документів, розпоряджень, чітко формулювати цілі діяльності, прогнозувати розвиток ситуації, оцінювати наслідки своїх рішень, організовувати інших людей, будувати логічну систему доказів у разі необхідності переконати підлеглих у своїй правоті. При цьому важливою рисою мислення керівника є можливість продукувати нові ідеї, уміти бачити елементи новизни й творчості в діяльності інших людей, «полювати» за ідеями, тобто бути креативними. Не менш важливі системність, аналітичне мислення, його гнучкість і пластичність, що дозволяють відмовлятися від звичних стереотипів поведінки під час змінних ситуацій, а також готовність до навчання, засвоєння нових знань, прийомів і способів роботи.

Серед особистісних якостей експертами виділені такі: домінантність (вміння впливати на інших людей, надихати підлеглих), впевненість у собі, наполегливість та вміння переконувати, стриманість, вміння не втрачати глузд в екстремальній ситуації, здатність не перебільшувати труднощі й перешкоди на шляху досягнення мети, а шукати способи їх подолання, ділова спрямованість, прагнення брати відповідальність на себе. Виділялися також активність, вміння управляти своїми емоціями й поведінкою.

Серед динамічних особливостей психічних процесів найбільш важливими є здат-

ність до тривалої напруженої роботи (висока працездатність), швидкість мислення, уміння швидко включитися в нову діяльність і переходити з одного її виду на інший, емоційна урівноваженість, уникнення імпульсивних реакцій.

Таким чином, нами виділені три основні блоки професійно важливих якостей керівника: загальні здібності, або інтелектуальні (розвинений вербальний, невербальний і емоційний інтелект, креативність); особистісні (лідерські якості, комунікабельність, активність, психодинамічні показники – сила й лабільність нервових процесів); мотиваційний (спрямованість на справу, прагнення до самоактуалізації, мотивація досягнення).

Розроблений нами комплекс не може включати всі професійно важливі здібності, однак охоплює досить великий їх спектр. Під час розробки комплексу для діагностики відповідних якостей ми спиралась на методологічний підхід, висунутий свого часу С. Рубінштейном, відповідно до якого в структурі особистості найважливіше значення мають три підсистеми: підсистема устремлень (те, чого людина хоче), підсистема здібностей (те, що людина може) і підсистема характеру (те, що людина собою являє насправді) [7]. Також нами враховувались дослідження психологів наукової школи В. Шадрікова, які вважали, що для ефективності професійної діяльності важливе значення мають загальні здібності, які в умовах наявності відповідної мотивації мають потенційну здатність перетворюватись на спеціальні професійні [8].

Подібний підхід дозволив нам із метою діагностики управлінських здібностей з'ясувати: а) рівень розвитку й структуру інтелектуального блоку кандидата; б) особливості блоку особистісних якостей керівника; в) структуру й ступінь сформованості мотиваційних складових.

Ми скористалися відомими в психології опитувальниками, а саме на виявлення враженості мотиву досягнень (Х. Хекгуазена) і сили нервової системи (теппінг-тест). Інтелектуальні здібності вивчалися за допомогою трьох субтестів тесту структури інтелекту Р. Амтхауера, а саме: вербальні другий і третій (діагностують сформованість розумових операцій узагальнення й абстрагування), невербальний шостий (діагностика здатності до логічного мислення), а також тесту дивергентного мислення Дж. Гілфорда (незвичайне використання).

Наведемо приклади завдань кожного із субтестів, спрямованих на діагностику рівня розвитку інтелекту.

Субтест № 2 – треба виключити одне слово з переліку з п'яти слів, яке не підходить до інших: а) шити, б) рубати, в) читати, г) бігти, д) будувати.

Субтест №3 – пропонуються три слова, між першими двома існує певний логічний зв'язок; необхідно до третього слова підібрати одне з пропонованих на вибір і позначених буквами а, б, в, г, д понять для установлення логічного зв'язку. Наприклад: зростання ціни – ріст собівартості = банкрутство – ? а) зниження прибутку; б) рентабельність; в) неможливість сплати боргів; г) убогість; д) збитки.

Для дослідження особливостей операцій логічного мислення, здатності до операцій індукції, переходу з одного алгоритму до іншого використовувався субтест № 6 «Числові ряди». Наприклад: необхідно продовжити числовий ряд: 47 39 32 26 21 17 ?

З метою діагностики проявів лабільності нервової системи використаний теппінг-тест, а також спеціальний субтест, у якому вимагалось якомога швидше й точніше виконати низку інструкцій. Обстежуваний має за обмежений час виконати якомога більше простих вказівок. Наприклад:

Підкресліть другу букву «і» в слові «легітимність».

Напишіть будь-яке слово з шести літер.

Напишіть слово «ні», якщо результат 144:12=12 є правильною відповіддю.

Якщо Шопен не поет, то підкресліть усі голосні літери в слові «ліцензія».

Правомірність використання такого типу завдань для діагностики прояву лабільності нервових процесів у розумовій діяльності доведена в низці досліджень [1; 8].

З метою діагностики креативності використовувався тест Дж. Гілфорда «Незвичайне використання». Обстежуваному пропонувалось назвати якомога більше способів використання звичайного предмету, наприклад дерев'яної лінійки. За розробленою нами методикою оцінювалась швидкість, гнучкість і оригінальність мислення.

Для виявлення стійкості до фрустрацій, стилю реагування на виникаючі перешкоди використаний тест Розенцвейга, що включає низку ситуацій, які необхідно вільно інтерпретувати. Тестом задавалися фруструючі ситуації, викликані звинуваченням і пред'явленням претензій. Фіксувалися екстрапунітивні, інтрапунітивні та імпульсивні реакції обстежуваних. Домінування екстрапунітивних реакцій розглядалось нами як ознака агресивності, конфліктності, прагнення до звинувачення інших людей або обставин. Інтрапунітивні реакції свідчили про схильність до самозвинувачення.



чення, тривожності, невпевненості в собі; імпульсивні (нейтральні) – про стійкість до фруструючих впливів, уміння справлятися з ними, не вдаючись до самозвинувачення чи агресії.

Також фіксувались реакції на ситуації виникнення перешкоди на шляху досягнення цілей. Передбачалися три способи реагування на неї: фіксація, коли перешкода сприймається як непереборна, викликає гострі переживання, блокуючи ухвалення правильного рішення; відхід, коли перешкода не впливає на емоційну, не зачіпає людину, але спроб долати її не відзначається; ділове реагування, яке передбачає активний пошук подолання перешкоди й знаходження оптимального рішення.

З метою визначення умінь оцінювати причини й наслідки подій, здатності брати на себе відповідальність, приймати правильні рішення використана методика ділових ситуацій [1]. Для вирішення складної ситуації пропонувалися варіанти відповідей, що припускають вибір стратегії поведінки керівника. Ситуації складені таким чином, що правильне рішення могло вимагати авторитарного, демократичного або ліберального стилю ухвалення рішень. При цьому для прийняття деяких із них вимагалася допомога експертів, необхідність залучення яких також визначалась керівником. Таким чином, субтест дозволяв виявляти уміння вибирати правильне рішення в складній ситуації, а також визначати переважаючий стиль керівництва. Для прийняття правильного рішення необхідно уміння аналізувати ситуацію, наслідки своїх рішень для кожного члена колективу.

Таким чином, розроблений комплекс дозволив діагностувати інтелектуальні особливості керівників, професійно важливі особистісні якості, зокрема ділову спрямованість, стійкість до фрустрацій, стиль керівництва, динамічні характеристики психіки (прояв сили й лабільності в розумово-мовній діяльності). Тест пройшов апробацію на надійність і валідність на достатньо чисельній вибірці керівників ОВС (більше 200 обстежуваних).

Для виявлення динаміки формування професійних здібностей управлінців проведено порівняльне дослідження двох вибірок: слухачів магістратури ХНУВС і групи керівників районних управлінь внутрішніх справ із досвідом роботи 3–5 років.

З метою зіставлення результатів діагностування інтелектуальних здібностей порівнювалися дані, отримані на вибірці слухачів і професіоналів. Підраховувався загальний бал успішності виконання згаданих вище субтестів для кожного обстежуваного. Потім ці результати ранжувалися всередині кожної вибірки окремо й розділялися на п'ять груп за успішністю виконання завдань інтелектуального блоку таким чином: 1 група – високий рівень виконання (10%); 2 група – близький до високого (20%); 3 група – середній (40%); 4 група – ближче до низького (20%); 5 група – низький рівень (10%). Для кожної групи виділені верхні й нижні граничні значення загального балу за субтестами інтелектуального блоку. Наприклад, для слухачів вони виявилися такими: 97–81, 80–67 і так далі. У цілому індивідуальні дані в слухачів коливаються від 24 до 97, у вибірці управлінців – від 50 до 92.

У таблиці 1 наведені дані про співвідношення показників у цих групах у вибірках слухачів і професіоналів. Як видно з таблиці, за верхню межу показників рівня розвитку інтелекту кращі результати продемонстрували управлінці, функції яких полягають в аналізі різноманітної інформації, підготовці багатьох документів, доповідей вищому керівництву, проведенні засідань і нарад із підлеглими. Вимоги професії до інтелектуального рівня досить високі, тому відповідні здібності, очевидно, базуються на фізіолого-морфологічних задатках управлінців і постійно вдосконалюються й розвиваються в ході професійної діяльності керівників ОВС.

Професійні вимоги до інтелектуальних здібностей слухачів юридичного ВНЗ також високі, проте вони лишаються менш затребуваними й внаслідок цього розвиваються менше, ніж у попередній групі керівників.

Таблиця 1

## Показники інтелекту в різних вибірках обстежуваних

Вибірка	Номери груп				
	1	2	3	4	5
Слухачі	97–81	80–67	66–43	44–39	38–24
Керівники	92–88	80–79	78–70	69–60	59–50

З таблиці видно, що в слухачів спостерігаються менша вираженість розвитку інтелектуальних професійних здібностей за усіма показниками, крім верхнього граничного значення 1 групи (97 балів). Далі йде зменшення показників в усіх групах, порівняно з керівниками. Слухачі продемонстрували дещо кращі результати інтелектуальної частини тесту, ніж керівники, лише в одному випадку, а саме за верхню межу показників у першій групі. Отже, отримані результати дозволяють констатувати, що під впливом професійної діяльності управління відбувається спрямоване формування важливих для нього інтелектуальних навичок. Чим більші вимоги висуває службова посада, спеціалізація професії до загальних здібностей, тим більшою мірою вони виражені у фахівців високої кваліфікації. У слухачів професійні управлінські здібності перебувають на стадії становлення.

Щоб провести зіставлення вираженості окремих професійних здібностей професіоналів і слухачів, ми підрахували показники вираженості кожної з них у досліджуваних групах.

Для ґрунтовнішого порівняння отриманих результатів ми використовували значення середніх арифметичних, моди й медіани. Дані переводились у відсотки (від максимального показника за кожною шкалою), і на їх основі викреслювався профіль ідеального керівника. З отриманих результатів можна зробити певні висновки про динаміку формування професійних здібностей керівників ОВС.

Стосовно інтелектуальних функцій, то середні дані підтвердили, що вони більше виражені в професіоналів (79% і 60% завдань виконуються відповідно в цих двох вибірках). Динамічні характеристики представлені даними про силу й лабільність нервових процесів, причому не отримано відмінностей за вираженістю сили нервових процесів, що частково можна пояснити тим, що цей показник є професійно важливим для усіх працівників ОВС, зазвичай діагностується ще на початкових етапах професійного відбору й властивий як керівникам, так і слухачам ВНЗ МВС. На цьому етапі дослідження констатується відсутність значущих відмінностей у вираженості сили нервових процесів у слухачів і керівників ОВС.

Щодо лабільності нервових процесів, то виявлена більша вираженість прояву цієї властивості в мисленнєвій діяльності керівників, порівняно зі слухачами. Середній показник, отриманий у групі слухачів (43%), кваліфікується як середня вираженість властивості, а в групі керівників (62%) – як висока його представленість.

Щодо особистісного блоку професійно важливих якостей у дослідженні не виявлені суттєві відмінності у вираженості мотивації досягнень у вибірках (вона дещо вища в групі слухачів, проте відмінності незначні). Можливе пояснення полягає в тому, що для керівника має значення вже досягнутий успіх, відомо, що оптимальним є середній рівень мотиву досягнень; слухачі ж, які тільки починають свою кар'єру, мають більш виражену мотивацію, оскільки основна мета ще попереду.

Досить виразні дані отримані за параметрами стійкості до фрустрацій. Стійкішими до фруструючих дій виявились керівники ОВС; їм не властиві екстрапунітивні реакції, агресивність, конфліктність, покладання провини на інших людей або пояснення невдач зовнішніми обставинами. У них частіше, ніж у слухачів, виражені імпульсивні, нейтральні реакції на фрустрацію, що свідчить про вміння вирішувати складні ситуації, не зациклюватися на фруструючих. Ці якості цінні в роботі з людьми й важливі для керівника ОВС будь-якого рангу, середня вираженість інтрапунітивності свідчить на цьому фоні про адекватну самооцінку, розуміння своїх прорахунків, готовність взяти відповідальність на себе.

Слабше виражені відмінності в тактиці подолання перешкод до досягнення цілей. Виявлено, що в керівників меншою мірою присутня фіксація на проблемі, яка загальмовує діяльність під час знаходження виходу зі складної ситуації й відзначається дещо меншою тенденцією до відходів від вирішення проблеми, порівняно зі слухачами.

Нарешті, спостерігаються значимі відмінності в умінні знайти правильне управлінське рішення в складній ситуації, пов'язаній із колективом. Керівники знаходять правильний вихід в екстремальній ситуації в середньому в 40% випадків, тоді як у слухачів цей показник становить 28%.

**Висновки.** Отже, можна констатувати, що наразі проведено чимало наукових досліджень, присвячених вивченню управлінських здібностей керівників. Психологи виокремлюють значну кількість індивідуально-психологічних якостей, властивих успішним керівникам і менеджерам. Дослідження управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ свідчать про важливість для професійної діяльності загальних здібностей, зокрема інтелекту, певних характерологічних особливостей, професійної мотивації тощо. На основі аналізу численних теоретичних концепцій і комплексного підходу до діагностики управлінських здібностей розроблено тестову методику, яка включає три бло-



ки: інтелектуальний, мотиваційний і особистісний, таким чином дозволяє виявити основні професійно важливі якості управлінців. Кожен із блоків у цій структурі несе певне навантаження, головними складовими слід визнати інтелектуальні здібності, лабільність нервової системи, активність, стійкість до фрустрацій, уміння приймати правильні управлінські рішення. Зазначені здібності формуються в ході оволодіння професією й визначаються специфікою завдань, зміст яких залежить від спеціалізації, робочого поста. Отримана модель структури здібностей керівника ОВС має певне теоретичне й практичне значення, проте варто враховувати, що деякі її елементи мінливі й можуть варіювати залежно від специфіки професійної діяльності керівників.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Барко В.І. Професіографічний опис основних видів діяльності в органах внутрішніх справ України : [практичний посібник] / В.І. Барко, Ю.Б. Ірхін, Т.В. Нещерет, О.В. Шаповалов. – К. : КНУВС ; Друкарня МВС, 2007. – 100 с.
2. Бандурка А.М. Профессионализм и лидерство / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Х. : Титул, 2006. – 578 с.
3. Грейсон Дж.К. мл., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.К. Грейсон мл., К. О'Дейл. – М. : Экономика, 2000.
4. Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулмен ; пер. с англ. А. Исаевой. – М. : АСТ, 2008. – 480 с.
5. Деревянко С.П. Роль эмоционального интеллекта в процессе социально-психологической адаптации студентов / С.П. Деревянко // Инновационные образовательные технологии. – 2007. – № 1(9). – С. 92–95.
6. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д.В. Люсин // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М. : ИП РАН, 2004. – С. 29–36.
7. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – М. : Учпедгиз, 1946. – 712 с.
8. Шадриков В.Д. Способности, одаренность, талант / В.Д. Шадриков // Развитие и диагностика способностей. – М. : Наука, 1991. – С. 5–17.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 1993. – 348 с.
10. Хараш А.Я. Руководитель, его личность и деятельность / А.Я. Хараш. – М. : Знание, 2001. – 212 с.