

УДК 159.9:005.32:351.741(477)

Кузьменко І. Г. – ад'юнкт кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ, м. Київ; ORCID: <http://orcid.org/0000-000172826619>

Проблематика формування особистості управління органів Національної поліції України

Окреслено питання щодо формування особистості управління органів Національної поліції України. Викладено проблеми готовності особистості до управлінської діяльності різного рівня. З'ясовано вплив психологічних факторів на службову діяльність підрозділів поліції. Встановлено напрями та особливості управлінської діяльності керівників поліцейських організацій. Виокремлено компоненти управлінської діяльності сучасного керівника органу Національної поліції. Проаналізовано соціально-психологічні витоки управління, методологію та структуру проактивного управління персоналом. Досліджено психологічні ресурси вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновано психологічні засоби оптимізації взаємодії керівників з персоналом. Визначено психологічні умови побудови команди поліцейських підрозділів, лідерства та профілактики конфліктів. Розроблено психолого-педагогічні та методичні засади післядипломної підготовки керівників органів Національної поліції до проактивного управління персоналом.

Ключові слова: управлінські кадри; особистість управління; проактивне управління; індивідуально-психологічні особливості; психологічна готовність; управлінська компетентність.

Постановка проблеми. У межах реалізації стратегії розвитку МВС України від 22 жовтня 2014 року № 1118-р зазначене відомство набуває ознак багатопрофільної цивільної організації європейського типу. Це зумовило підвищення вимог до професійної діяльності правоохоронців з боку українського суспільства. Унаслідок вказаного процесу дедалі більше нарікань спрямовано на адресу управлінської ланки Національної поліції [15, с. 7].

Аналіз результатів опитування та анкетування різних категорій управлінського складу органів Національної поліції дало змогу виокремити низку недоліків в організації керівниками службової діяльності, зокрема нераціональне використання ними підлеглих у робочий час, недостатній контроль за несенням працівниками служби та їх поведінкою; відсутність належної уваги з їх боку до проблем підлеглих, у тому числі молодих працівників; неналежна організація індивідуально-виховної

роботи, формальний підхід до вивчення умов життя та особливостей родинних стосунків працівників; прорахунки в застосуванні дисциплінарної практики, відсутність адекватного реагування на факти вживання працівниками алкоголю; службові конфлікти та неспроможність окремих керівників знайти правильні шляхи вирішення виявлених конфліктів тощо.

Попри те, що сучасні керівники органів та підрозділів Національної поліції у переважній більшості є кваліфікованими фахівцями, багатьом з них бракує професійно важливих індивідуально-психологічних якостей, а також умінь управлінської діяльності, що виявляється у помилках при виборі оптимального стилю управління, нездатності попереджувати і вирішувати конфлікти, володіти лідерським потенціалом тощо. Усунення багатьох управлінських недоліків цілком є в компетенції управлінської діяльності керівників. Проте в практичній роботі службових колективів органів та підрозділів поліції нерідко бракує організуючої ролі керівників.

Звідси постає питання щодо підвищення ефективності управлінської діяльності за рахунок реалізації її психологічних чинників. Ефективність обов'язково передбачає оптимальність, тобто досягнення максимального результату при мінімальному обсягу витрат. З огляду на це, актуальності набуває психологічна готовність керівників органів Національної поліції до професійної управлінської діяльності, оптимізація методів її розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи вітчизняних дослідників проблем психології соціального управління та управління правоохоронними органами відображені в роботах В. Г. Афанасьєва, Ю. О. Агафонова, В. І. Барка, Н. Р. Битянової, О. М. Бандурки, О. В. Дулова, О. О. Дейнеко, А. І. Китова, Л. І. Казміренко, Т. С. Кабаченко, Я. Ю. Кондратьєва, М. І. Мягих, Н. П. Матюхіної, В. Д. Суценка, В. О. Співака, О. М. Столяренка, В. В. Трет'яченко, О. В. Тімченка, О. Г. Фролової, О. Г. Шестакова, Г. О. Юхновця та ін. Проте більшість із них зорієнтована на професійну діяльність органів внутрішніх справ, отже, не враховує реалій діяльності органів та підрозділів Національної поліції України. У той час, аналіз функціонування та розвитку інституту поліцейських послуг, дає право стверджувати, що наразі потребують подальшого вивчення особливості формування управлінської ланки поліцейських в сучасних умовах, а також

розроблення професійно-психологічної моделі керівника органу Національної поліції, яка забезпечує оволодіння управлінською діяльністю та її удосконалення. У цьому й буде полягати **мета** статті.

Виклад основного матеріалу. Проблема удосконалення психологічних аспектів роботи персоналу поліції присвячені наукові праці В. Г. Андросюка, В. І. Барка, Л. І. Казміренко, Я. Ю. Кондратьєва, С. Д. Максименка, Г. О. Юхновця [1; 2; 3]. Так, зокрема, В. І. Барко розробив модель сучасного проактивного поліцейського управління. Автор характеризує проактивне управління персоналом поліцейської організації як цілеспрямовану роботу з працівниками і вплив на них у напрямі досягнення цілей організації, які ґрунтуються на: засадах гуманістичної психології; плануванні життя, кар'єри і діяльності працівників; особистісному розвитку управлінців і персоналу; використанні командної роботи і лідерства; системному підході до усіх компонентів циклу роботи з персоналом, налагодженні ефективної системи міжособистісних стосунків [1].

У сучасних умовах проактивний підхід до здійснення управлінської діяльності в органах Національної поліції є оптимальним, оскільки він базується на ідеї завчасного попередження проблем та негараздів як всередині організації, так й в зовнішньому середовищі за рахунок: а) гуманістичного особистісно орієнтованого підходу до працівників поліцейської організації; б) оптимізації компонентів системи роботи з персоналом (психологічного відбору, мотивації, оцінки діяльності, навчання, особистісного розвитку управлінців і працівників, планування їх життя, кар'єри та діяльності); в) організації ефективної командної роботи та лідерства в поліцейському підрозділі й ін.

Професійну управлінську діяльність керівника органів Національної поліції можна охарактеризувати як різновид державного управління, роботу спеціально створених апаратів і призначених посадових осіб (керівників), спрямовану на оптимальну організацію і впорядкування функціонування органів Національної поліції у напрямі ефективного вирішення поставлених перед ними завдань. Серцевиною управлінської діяльності керівника є робота з людьми, тому психологічний зміст її полягає в організації впливу керівника на працівників для максимально ефективного досягнення цілей за умови

попередження негативних явищ (конфліктів, стресів, невдоволення тощо).

Психологічний зміст управлінської діяльності в органах Національної поліції є складним утворенням і включає в себе: визначення цілей, завдань, функцій організації; розробку оптимальної організаційної структури з використанням принципів функціонування малих груп, створення команди; організацію лідерства замість формального керівництва; координацію дій структурних підрозділів організації; підготовку і реалізацію управлінських рішень; створення системи контролю. Управлінська діяльність в органах Національної поліції спрямована на неухильне забезпечення законності. Їй, зокрема, притаманні: емоційна насиченість і напруженість, толерантність до невизначених ситуацій, конструктивна активність, творча спрямованість, колегіальність і врахування тендерних особливостей.

Проведені дослідження продемонстрували, що успішна реалізація цілей і функцій проактивного управління персоналом на основі оптимізації передбачає дотримання певних психологічних умов (закономірностей) механізму управління [4, с. 80]. Зокрема, досягнення мети вимагає врахування психологічних особливостей суб'єкта і об'єкта управління. Важливо враховувати психологічну специфіку діяльнісних відносин «людина-людина», тобто суб'єкт-суб'єктних відносин, що стосується конкретних осіб, а також колективних суб'єктів управління – малих та великих груп працівників. Ефективне управління службовими колективами реалізується через використання соціально-психологічних закономірностей групової динаміки, пов'язаних із формуванням, розвитком і функціонуванням груп, становленням ролей через процеси інтеграції та диференціації в групах з урахуванням феноменів лідерства, групового тиску, референтності та інших.

Керівнику поліцейської організації варто враховувати, що підлеглий, тобто об'єкт управління, є свідомою і активною особистістю, яка має певні інтереси і мотиви діяльності, ціннісні орієнтації та установки, особистісне розуміння поставлених завдань, характерологічні особливості, вибіркоче ставлення до самого керівника. Тому психологічною умовою оптимального управління буде індивідуальний підхід до працівника з боку управлінця при розподілі завдань, перепідготовці тощо. У свою

чергу, управлінець також є особистістю, отже, на характер взаємодії суб'єкта і об'єкта управління впливатимуть такі соціально-психологічні чинники, як особливості та ефекти взаємного сприйняття людей, характер інтерактивної та комунікативної сторін комунікації та ін.

Наступною психологічною особливістю ефективної управлінської діяльності органів Національної поліції можна вважати врахування відповідної мотивації і здібностей фахівця. Управлінець, у якого сформовані професійні та пізнавальні інтереси, пов'язані з керівною роботою, розвинуті інтелектуальні та творчі можливості, наявні необхідні для керівника характерологічні та емоційно-вольові якості матиме необхідні особистісні ресурси досягнення мети, буде підготовленим до професійної діяльності.

Серед професійно значущих здібностей управлінця системи органів поліції можна виділити індивідуально-психологічні особливості, пов'язані з емоційно-вольовою та інтелектуальною сферою особистості. Оскільки постановка мети свідомо здійснюється суб'єктом управління, то на процес ціле утворення нерідко впливають такі особливості керівника: ціннісні орієнтації, досвід, потреби, інтереси, інші емоційно-вольові якості, врахування яких під час управління є також важливою психологічною умовою оптимізації управлінської діяльності. Крім того, оптимізація вимагає від керівника достатньо високого рівня інтелекту, дивергентного, проблемно-пошукового стилю мислення, здатності звільнитись від шаблонів у своїх діях.

За результатами аналізу складових процесу керівництва [5, с. 116], нами виокремлено компоненти управлінської діяльності сучасного керівника органу (підрозділу) Національної поліції:

1) мотиваційний (формування позитивного ставлення керівника до мети та змісту діяльності, обраних способів дії з урахуванням ієрархії мотивів та індивідуальних особливостей працівників, характерних рис груп і колективів, причетних до виконання професійних завдань);

2) емоційно-вольовий (формування та підтримання керівником у підлеглих емоційного стану, який сприяє впевненості в успішному досягненні професійної мети, допомагає у подоланні труднощів);

3) організаторський (врахування психологічних особливостей виконавців під час розподілу обов'язків і доручень, визначення основних шляхів досягнення професійної мети та критерії оцінки діяльності);

4) комунікативний (встановлення конструктивних взаємин керівника з підлеглими та іншими категоріями осіб, а також здійснення спілкування, що сприяє позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи);

5) прогностично-діагностичний (прогнозування перспективи розвитку особистості керівника та підпорядкованого йому колективу, вивчення та аналіз рівня розвитку психологічних і соціально-психологічних якостей особистості керівника та колективу);

6) порівняльно-оцінювальний (аналіз та оцінка керівником роботи підлеглих відповідно до поставленої мети та порівняння результатів діяльності між собою);

7) моральний (дотримання керівником моральних норм і стандартів у процесі управління персоналом організації) й ін.

Таким чином, управлінську компетентність варто розглядати як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно-особистісні цінності і якості, які забезпечують готовність ефективно здійснювати управлінську діяльність. Управлінська компетентність – це комплексна система, що включає в себе змістовні, ресурсно-часові і соціально-психологічні аспекти діяльності керівника.

Ураховуючи результати наших досліджень, літературні дані, багато авторів виділяють різні складові управлінської компетентності. М. А. Беяцький виокремлює такі ключові компетентності сучасного керівника: 1. Стратегічна компетентність, яка включає глобальне мислення, системне мислення, здатність прогнозувати, здатність розв'язувати проблеми, безпека відносин. 2. Соціальна компетентність, до складу якої входять здібність працювати в міжнародній команді, здатність мотивувати і переконувати, здібність до навчання і нововведень, особиста привабливість, здатність до вирішення конфліктів. 3. Функціональна компетентність, складовими якої є вміння приймати рішення, ініціативність, професійні уміння, гнучкість і витривалість у роботі. 4. Управлінська компетентність, в якій визначаються організаторські здібності, відповідальність,

уміння переконувати, авторитет і поведінка керівника. 5. Професійна компетентність, до складу якої входять фахова освіта, досвід лінійної і групової роботи, робота в більшості функціональних областей, закордонний досвід роботи, знання іноземних мов [6, с. 97–98].

О. В. Овчарук розглядає професійну управлінську компетентність у сучасній науці як сукупність особистих можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у виробленні певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок [7, с. 36].

Ю. Б. Ірхін виокремлює загальні та специфічні якості професійної компетентності керівника органу або підрозділу Національної поліції. До загальних він відносить: – професійну спостережливість; – здатність до комунікативної взаємодії з соціальним оточенням (встановлення контакту з різними категоріями осіб, розуміння людей, узгодження станів та взаємодія, інформаційний обмін та проведення переговорів, здійснення психологічного впливу); – наявність розвинутої професійної пам'яті (наочно-образної, логічної, оперативної, зорової, слухової, рухової тощо); – розвиненість навичок інтелектуальної діяльності при відборі та селекції службової інформації, обґрунтованість управлінських рішень; – емоційна та психофізична стійкість до дій в екстремальних умовах; – здатність до саморегуляції та самоконтролю; – визначені вольові якості (сміливість, принциповість, виправданий ризик). До категорії специфічних належать: – здатність до швидкодії в умовах дефіциту часу, розвинені якості уваги (стійкість у відволікаючих умовах, прискорене переключення, розподіл при виконанні декількох дій); – уміння диференційовано оцінювати суперечливу інформацію, здатність знаходити доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану та індивідуальних особливостей співрозмовника (комунікативна діагностика); – здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях, приймати рішення за умов дефіциту інформації, критично аналізувати ситуацію; – врівноваженість та самовладання в екстремальних ситуаціях [11, с. 13, 14].

Л. І. Макодзей зазначену дефініцію характеризує як інтегральне професійне утворення, яке виявляється в процесі управлінської діяльності, у межах якої актуалізується система

його управлінських знань, навичок, вмінь, здібностей і професійно важливих якостей [8, с. 6].

Р. П. Вдовиченко простежує генезу виникнення та розвитку поняття «управлінська компетентність». Автором, у процесі аналізу різних підходів щодо сутності цього терміна, встановлено, «що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, навичок, здібностей, професійно особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, а з іншого – є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку» [9, с. 18].

Виокремлюють і характерні ознаки слабкого керівника. Це не лише відсутність зазначених вище рис, а й такі ознаки, як постійне виникнення непередбачуваних труднощів; прагнення все робити на власний розсуд самому; постійна нестача часу; захаращення робочого місця паперами; неухважність до співрозмовника та відвідувача; праця понад 12 год на добу;

Існує багато теоретичних концепцій для формування особистості управлінця. Проте нині постає важливе питання пошуку пріоритетів під час формування управлінської компетентності, оскільки не всі зазначені підходи мають прикладне значення та можуть бути використані в кадровій роботі. Ефективна управлінська компетентність має відповідати таким вимогам:

- ґрунтуватися на теоретичних підходах до структури особистості;

- передбачати можливості для психологічної діагностики наявних управлінських здібностей керівників а також для прогнозування подальшої ефективності їхньої професійної діяльності;

- урахувувати не тільки наявні індивідуально-психологічні особливості людини, а й об'єктивні ситуаційні обставини, які впливають на її поведінку;

- передбачати використання відносно невеликого комплексу надійних і валідних психодіагностичних методів, які доповнювали б один одного, були взаємоузгодженими в межах певної методологічної концепції.

Висновки. Таким чином, окреслені нами індивідуально-психологічні особливості відповідні компоненти професійних здібностей представників керівної ланки органів Національної поліції надає підґрунтя для досліджень оптимізації готовності

фахівців до управлінської діяльності, розробки системи розвитку готовності особистості до управлінської діяльності в системі органів та підрозділів Національної поліції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барко В. І. Модель особистості керівника органу внутрішніх справ: досягнення, проблеми, перспективи / В. І. Барко // Вісник Академії управління МВС. – 2009. – № 3. – С. 143–155
2. Медведєв В. С. Проблеми професійної деформації співробітників органів внутрішніх справ (теоретичні та прикладні аспекти): монографія / В. С. Медведєв. – Київ: Нац. акад. внутр. справ України, 1997. – 191 с.
3. Небылицин В. Д. Надежность работы оператора в сложных системах управления / В. Д. Небылицин. – М., 1964.
4. Ерзин А. И. Понятие проактивности в современной психологии / А. И. Ерзин, Г. А. Епанчинцева // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2013. – Т. 6. – № 1. – С. 79–83.
5. Литвинов И. П. Социально-психологическая диагностика компетентности руководителей подразделений органов внутренних дел: метод. пособ. / И. П. Литвинов, М. И. Марьин, Ю. И. Панков. – М.: ВНИИПО, 1999. – 116 с.
6. Беляцкий Н. А. Изменение функций руководителя в новых условия // Проблемы теории и практики управления / Н. А. Беляцкий. – 2000. – № 3. – С. 97–100.
7. Компетентісний підхід у сучасному світі: світовий досвід та українські перспективи / за заг. ред. О. В. Овчарук. – Київ: К.І.С., 2004. – 112 с.
8. Макодзей Л. І. Формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Л. І. Макодзей. – Київ, 2011. – 20 с.
9. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Харків: Основа, 2007. – 112 с.
10. Стратегія розвитку Міністерства внутрішніх справ України від 22.10.2014 № 1118-р. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://mvs.gov.ua/ua/pages/strategiya_2020.htm. – Назва з екрана.
11. Ірхін Ю. Б. Професіограма керівника органу (підрозділу) внутрішніх справ: практ. посіб. – Київ: ДП «Друкарня МВС», 2007. – 35 с.

REFERENCES

1. Bako, V.I. (2009). Model osobystosti kerivnyka organu vnutrishnikh sprav: dosiahnennia, problemy, perspektyvy [Model of the personality of the head of the internal affairs body: achievements, problems, prospects]. *Visnyk Akademii upravlinnia MVS - Bulletin of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs*, 3 [in Ukrainian].
2. Medvediev, V.S. (1997). *Problemy profesiinoi deformacii spivrobitynykiv organiv vnutrishnikh sprav (teoretychni ta prykladni aspekty)* [Problems of Professional Deformation of Internal Affairs Officers (Theoretical and Applied Aspects)]. Kyiv: Nats. akad. vnutr. sprav Ukrainy [in Ukrainian].
3. Nebylycyn, V.D. (1964). *Nadezhnost raboty operatora v slojnyh sistemah upravleniia* [Operator reliability in complex management systems]. Moscow [in Russian].

4. Erzin, A.I., & Epanchineva, G.A. (2013). Poniatie proaktivnosti v sovremennoi psikhologii [The concept of proactivity in modern psychology]. *Teoreticheskaia i eksperimentalnaia psikhologiya - Theoretical and Experimental Psychology*, 1 (Vols. 60) [in Russian].

5. Litvinov, I.P., Marin, M.I., & Pankov, Iu.I. (1999). *Sotsialno-psihologicheskaia diagnostika kompetentnosti rukovoditelei podrazdelenii organov vnutrennih del* [Socio-psychological diagnosis of the competence of heads of departments of internal affairs]. Moscow: VNIPO [in Russian].

6. Beliackii, N.A. (2000). Izmenenie funktsii rukovoditelia v novih usloviiah [Changing the functions of the head in the new conditions]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia - Problems of management theory and practice*, 3 [in Russian].

7. Ovcharuk, O.V. (Eds.). (2004). *Kompetentisnii pidkhid u suchasnomu sviti: svitovyi dosvid ta ukraïnsiki perspektyvy* [Competent approach in the modern world: world experience and Ukrainian perspectives]. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

8. Makodzei, L.I. (2011). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh magistriv lisovoho hospodarstva [Formation of managerial competence of future masters of forestry]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Vdovychenko, R.P. (2007). *Upravlinska kompetentnist kerivnyka shkoly* [Managerial competence of the school head]. Kharkiv : Osnova [in Ukrainian].

10. Stratehgia rozvytku Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 22 zhovt. 2014 r No. 1118-r. [Development Strategy of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine from October 22, 2014, No. 1118-p]. (n.d.). *mvs.gov.ua*. Retrieved from http://mvs.gov.ua/ua/pages/strategiya_2020.htm [in Ukrainian].

11. Irkhin, Yu.B. (2007). *Profesiograma kerivnyka organu (pidrozdilu) vnutrishnikh sprav* [Profesiogram of the Head of the Department (Department) of Internal Affairs]. Kyiv: DP "Drukarnya MVS" [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редколегії 01.08.2018

Kuzmenko I. – Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine; ORCID: <http://orcid.org/0000-000172826619>

Problems of Personality Formation the Manager of the Bodies National Police of Ukraine

The article outlines the issues related to the formation of the personality of the manager of the bodies of the National Police of Ukraine. The problems of personality's readiness for management activity of various level and the influence of psychological factors on the official activity of police units are stated. The directions and peculiarities of the management activity of the heads of police organizations are outlined. The components of the managerial activity of the current head of the National Police are outlined. The socio-psychological sources of management, methodology and structure of proactive personnel management are analyzed. It is determined that the proactive approach to the implementation of management activities in the bodies of the National Police is optimal, since it is based on the idea of early warning of problems and problems in the organization as well as in the external environment. The psychological

resources of improvement of the personnel management system are investigated. Psychological tools for optimizing the interaction between managers and staff are proposed, psychological conditions for building a team of police units, leadership and conflict prevention are determined. The psychological and pedagogical and methodical principles of postgraduate training of the heads of the National Police to proactive personnel management have been developed. The professional management activities of the head of the National Police as a kind of public administration, the work of specially created apparatus and appointed officials are described, aimed at optimal organization and streamlining of the functioning of the National Police authorities in order to effectively address their tasks. It is determined that the core of the managerial activity of the supervisor is work with people, therefore, the psychological content of it consists in organizing the influence of the manager on employees in order to achieve the most effective goals, provided that they prevent conflicts, stress, dissatisfaction, etc. Taking into account the results of our research, optimization requires the head of a rather high level of intelligence, a divergent, problem-searching style of thinking, the ability to get rid of patterns in the interactions.

Keywords: managerial personnel; the formation of the manager's personality; proactive management; individual psychological features; psychological readiness; managerial competence.