

УДК 159.9.01:352.74

Н. В. ЛИГУН,

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри управління та роботи з персоналом Національної академії внутрішніх справ, м. Київ*

## ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

*У статті розкриваються теоретичні і практичні підходи до здійснення управлінського впливу в системі органів внутрішніх справ. Проаналізовано здійснення управлінського впливу в поліцейських організаціях зарубіжних країн. Запропоновано рекомендації щодо впровадження коучингу в систему управління персоналом органів внутрішніх справ.*

**Ключові слова:** *система органів внутрішніх справ, управління персоналом органів внутрішніх справ, психологічний вплив, управлінський вплив, коучинг, персонал органів внутрішніх справ.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** З проголошенням України демократичною, правовою та соціальною державою, приєднанням до всіх міжнародних конвенцій і угод з питань захисту прав і свобод людини розпочався процес демократизації всіх боків життєдіяльності українського суспільства, орієнтації держави передусім на інтереси особистості, на захист її прав і свобод. Свідоцтвом прагнення до формування правової держави, утвердження демократичних принципів у житті суспільства є проголошення в ст. 3 Конституції України відповідно до Загальної декларації прав і свобод людини, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відпові-

дає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

Слід зазначити, що рівень розвитку свободи та демократії в суспільстві визначається не тільки формальним визнанням владою пріоритетності прав і свобод людини, включаючи й офіційне приєднання до міжнародних документів із цього питання, але й багатьма іншими факторами. Найважливішим серед них є наявність діючого, ефективного соціально-правового механізму реалізації прав, свобод і законних інтересів, який включає гарантії їх захисту. У цьому механізмі вагоме місце відповідно до специфіки діяльності посідають правоохоронні органи, зокрема органи внутрішніх справ (ОВС) [2].

В умовах демократизації суспільства перед органами внутрішніх справ стоять складні й відповідальні завдання, які вимагають принципово нових підходів до їх вирішення, суттєвого внеску кожного органу та підрозділу внутрішніх справ та кожного працівника у справу охорони прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина, зміцнення економічного потенціалу держави, її конституційного устрою.

Ефективність функціонування органів внутрішніх справ в умовах побудови в Україні демократичної, правової, соціальної держави безпосередньо залежить від якості кадрового корпусу й ефективного, науково-обґрунтованого процесу управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Розробкою нових форм і методів до управління персоналом в аспекті управлінського впливу значну увагу приділяли і приділяють такі науковці, як В. Г. Андросюк, О. М. Бандурка, Є. Л. Доценко, Т. С. Кабаченко, Л. М. Карамушка, В. М. Куліков, Я. Ю. Кондратьєв, М. В. Костицький, С. Д. Максименко, О. А. Матеюк, В. С. Медведєв, О. Д. Сафін, Є. В. Сидоренко, О. М. Столярєнко, Т. Є. Орбан-Лембрик, Ю. В. Чуфаровський, В. М. Плішкін, В. Д. Шадриков, Б. Г. Ананьєв, Ю. К. Васильєв, О. Г. Ковальов, Ф. Т. Гецов, Б. Ф. Пуні, Н. С. Лейтес, Д. Максвелл, Д. Мак-Грегор, Р. Фарсон та інші дослідники. У багатьох роботах зазначається, що високі вимоги, які стоять перед керівником, вимагають від нього низки особистісних якостей та психологічних характеристик, наявність яких допоможе активізувати

процес керівництва та позитивно відобразиться на соціально-психологічному кліматі колективу, переході його на якісно вищий рівень. Результати аналізу опитування керівного складу ОВС щодо організації та здійснення ними управлінського впливу дають змогу зробити висновок, що, незважаючи на значні наукові розробки в психології, керівники ОВС не повною мірою використовують схеми психологічного впливу при управлінні персоналом органів внутрішніх справ. Тобто організація та здійснення ефективного управлінського впливу в системі органів внутрішніх справ є наявною і актуальною.

**Метою статті** є визначення психологічних детермінантів управління персоналом органів внутрішніх справ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснений теоретичний аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок про те, що в процесі історичного розвитку поняття “психологічний вплив” зазнало змін, які пов’язані як із розширенням сфери його застосування, так і з фундаментальним вивченням різноманітних аспектів цієї проблеми – класифікації методів, регуляції застосування та формування практичних навичок використання тактичних прийомів, що базуються на психологічному впливі [4]. Аналіз підходів до вивчення класифікацій методів психологічного впливу; необхідності, правомірності та доцільності його застосування в управлінській діяльності (В. Г. Андросюк, А. М. Бандурка, В. І. Барко, Є. Л. Доценко, О. М. Столяренко, Є. В. Сидоренко, Т. С. Кабаченко, Л. М. Карамушка, М. В. Костицький, О. А. Матеюк, О. Д. Сафін, Ю. В. Чуфаровський, Т. Є. Орбан-Лембрик та ін.) свідчить про різноманітність форм опису методів і засобів впливу. Питання про класифікацію методів психологічного впливу та виділення найбільш значущих чинників допустимості їхнього застосування на сьогодні активно розглядаються в роботах В. П. Бахіна, В. І. Гончаренко, В. О. Коновалової, В. Г. Лукашевича, М. В. Салтєвського, І. Л. Петрухіна та ін.

Аналіз управлінського впливу в поліцейських організаціях зарубіжних країн наочно продемонстрував, що в ході розвитку суспільства керівники поліції при здійсненні психологічного впливу опиралися на підходи в системі управління (класичний, на основі людських стосунків, біхевіристичний, системний, проактивний), які базувалися спочатку на

суворій ієрархії, контролі, силовій орієнтації дій поліцейських. Під впливом підходу на основі людських стосунків та біхевіристичного підходу (Е. Майо, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу) авторитарний стиль і управлінський вплив змінюються прагненням до співробітництва та взаємодії, формуванням індивідуального стилю управління та застосуванням більш колегіального підходу (У. Бенніс, Х. Голдштейн). Отже, розвиток управлінського впливу в поліцейських організаціях зарубіжних країн розвивався у напрямку від суворой ієрархії, контролю, силовій орієнтації дій поліцейських до ефективного психологічного впливу, а саме попередження і профілактики конфліктів в організації, невдоволення працівників, стресів і негараздів та ін.

У практиці організації управління органами та підрозділами внутрішніх справ України існують питання, які потребують наукових опрацювань і практичних упроваджень, а саме: формування вміння у керівного складу належним чином організувати роботу своїх підлеглих і всієї організації в цілому, який обумовлюється відсутністю індивідуально-психологічних якостей, морально-вольових рис, професійно значущих особистісних якостей, необхідних для ефективного управлінського впливу в керівній діяльності.

Дослідження в галузі теорії та практики юридичної психології, одним із напрямків якої є управлінський вплив, говорить про необхідність вироблення нових методик удосконалення роботи з кадрами в органах і підрозділах внутрішніх справ, упровадження в процесі формування професійної компетентності управлінського персоналу інноваційних підходів до визначення шляхів поліпшення соціально-психологічної взаємодії керівників підрозділів ОВС та їх підлеглих.

Однією з важливих психологічних якостей представника правоохоронних органів є гнучкість, уміння піддаватися психологічному впливу, змінювати свою поведінку і власні оцінки. Уміння піддатися психологічному впливу в даному випадку – це переважання спрямованості завдання над бажанням і прагненням підтвердити свою власну значимість. Зрештою успішне виконання завдання більшою мірою сприятиме підтвердженню власної значущості, ніж негнучкість у суперечці [4–5].

Важливим є впровадження в діяльність керівників ОВС коучингу. Коучинг – це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини (англ. Майлс Дауні). Коучинг – це інструмент особистісного й професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х роках ХХ століття. Засновником даної концепції В. Тімоті Голві (W. Timothy Gallwey). У подальшому ідеї Голві в застосуванні коучингу до бізнесу й менеджменту розвинув у своїй книзі “Коучинг високої ефективності” Джон Вітмор (John Whitmore). Джерела коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивної, когнітивної й організаційної психології, в увявленні про усвідомлене життя і можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини [1].

На початку 60-х років минулого століття коучинг був спрямований на формування технічної майстерності спортсменів, але в подальшому тренер “коуч” акцентував увагу, що технічної підготовки для перемоги недостатньо, є потреба у внутрішній, ментальній підготовці гравця, його націленості на перемогу [1; 8]. Але за останні 20 років коучинг позитивно зарекомендував себе у країнах Західної Європи, Америки та Японії і активно застосовується в різних сферах професійної та особистісної діяльності, вирізняють кар’єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг. Кар’єрним коучингом останнім часом називають кар’єрне консультування, що включає в себе оцінку професійних можливостей, оцінку компетенцій, консультування з кар’єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи та інші пов’язані питання. Яскравим представником цього сучасного напрямку є Clever. Вирізняють також індивідуальний коучинг, корпоративний (груповий) коучинг. За форматом різняться очний (особистий коучинг, фото-коучинг) і заочний (інтернет-коучинг, телефонний коучинг) види коучингу.

Отже, коучинг є системою реалізації спільного соціального, особистісного потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату. За допомогою коучингу особи розширюють сферу пізнання, підвищують ефективність діяльності за короткий час. Відмінність коучингу від усіх видів консультування – це реалізація потенціалу осіб у ході сесії [6–7]. Певні заходи дозволять

активізувати управлінський потенціал, поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, зберегти, відновити здоров'я і працездатність працівників, їх соціальне і психологічне благополуччя. Як висновок, керівник органів внутрішніх справ, який знаходиться в стабільному соціальному і психологічному благополуччі, ефективно управляє особовим складом, спрямовує професійну діяльність своїх підлеглих на реалізацію професійних завдань, основою яких є здійснення психологічного впливу в системі управління персоналом органів внутрішніх справ України.

**Висновки.** Отже, необхідно опрацювати можливості подальшого впровадження коучингу відповідно до нових вимог та сучасних методів управління. Обізнаність керівників ОВС щодо технологічних особливостей коучингу дасть змогу підвищити ефективність його використання при управлінні персоналом.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Визначення сутності коучингу дозволило нам охарактеризувати ті переваги, які дає використання коучингу в професійній діяльності керівника ОВС, а саме: коучинг розвиває професійні якості працівників, адже в першу чергу коучинг – це не навчання, а допомога в процесі навчання. Використання коучингу при управлінні є актуальним, оскільки коучинг сприяє розвитку взаємин між працівниками, формує позитивний соціально-психологічний клімат у підрозділі. Важливим є те, що коучинг суттєво економить час при навчанні, адже працівники, які пройшли коучинг, здатні самостійно вирішувати професійні питання, брати на себе відповідальність. Таким чином, у керівника є час на виконання більш складних професійних завдань, що у свою чергу підвищує ефективність управління персоналом органів внутрішніх справ.

Шляхи оптимізації управління полягають у впровадженні в систему управління коуч-технологій, які ґрунтуються на всебічному розвитку індивідуально-психологічних особливостей, знань і умінь працівника, психологічній діагностиці і прогнозуванні його поведінки, розвитку мотивації професійної діяльності. Активне впровадження коучу у систему управління відкриває дієві способи і можливості підвищення результативності діяльності органів внутрішніх справ і є принципово новою

формою професіоналізації та гуманізації підготовки кадрів для органів внутрішніх справ.

### Список використаної літератури

1. Коучинг как средство управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – [zhuk.net/page.php?id=441](http://zhuk.net/page.php?id=441)
2. Липкан В. А. Национальная безопасность Украины : учебное пособие для высших учеб. заведений / В. А. Липкан. – 2-е изд. – К., 2009. – 576 с.
3. Марцінковська О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз. – Випуск 8 : збірник наукових праць. – Тернопіль, 2011. – Ч. 2. – С. 257–260.
4. Морозов А. В. Хрестоматія. Психологія впливу / А. В. Морозов. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
5. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська, Р. Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 158–161.
6. Самолюнов О. Коучинг до самої суті / О. Самолюнов, М. Р. Джей. – СПб. : Изд-во “Речь”, 2008. – 126 с.
7. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек ; пер. с нем. – М. : Изд-во Гуманитарный центр, 2008. – 176 с.
8. Уитмор Джон. Тренировка высокой эффективности / Джон Уитмор. – М. : МАКУБ, 2005. – 168 с.

*Рецензент – кандидат психологічних наук Сахнік О. В.*

*Стаття надійшла до редакції 24.02.2014.*

### **Лыгун Н. В. Психологические детерминанты управления персоналом органов внутренних дел**

В статье раскрываются теоретические и практические подходы к осуществлению управленческого влияния в системе органов внутренних дел. Проанализировано осуществление управленческого влияния в полицейских организациях зарубежных стран. Предложены рекомендации по внедрению коучинга в систему управления персоналом органов внутренних дел.

**Ключевые слова:** *система органів внутрішніх дел, управління персоналом органів внутрішніх дел, психологічне впливання, управленчеське впливання, коучинг, персонал органів внутрішніх дел.*

**Lygun N. V. Pedagogical determinants of staff management of the organs of interior affairs**

The article focuses on theoretical and practical approaches to personnel management in the internal affairs bodies. The theoretical analysis of publications allows to draw certain conclusions relating to the widespread use of psychological influence in management, it is the psychological influence that has a broad historical evolution of its application, different approaches to the classification of its methods.

The analysis of approaches to the study of classifications of methods of psychological influence, the necessity, legality and appropriateness of their application in managerial activity (V. G. Androsiuk, A. M. Bandurka, V. I. Barko, E. L. Dotsenko, A. M. Stolyarenko, E. V. Sidorenko, T. S. Kabachenko, L. M. Karamushka, M. V. Kostytskyi, O. A. Mateyuk, O. D. Safin, Y. V. Chufarovskiy, T. E. Orban-Lembryk, etc.) shows the diversity of description forms of methods and means of influence. The problems of the classification of methods of psychological influence and the determination of the most significant factors of their application admissibility today are actively discussed in the works by V. P. Bahin, V. I. Goncharenko, V. O. Konovalova, V. G. Lukashevich, M. V. Salteviskiy, I. L. Petrukhin, etc.

The study of the managerial influence in police organizations abroad. The managerial impact in police organizations abroad and in the internal affairs bodies is analyzed. The conducted analysis has determined topical issues in the management organization of bodies and departments, namely developing senior personnel skills to properly organize their subordinates work in particular and the work of the entire organization on the whole, that is conditioned by the lack of individual and psychological qualities, moral and volitional traits, professionally significant personal qualities, which are necessary for the effective managerial impact in the managerial activity.

Attention is focused on the implementation of coaching in the activity of senior personnel of the internal affairs agencies. The concepts of coaching and



its application in the professional activity, initially in a sport activity only and then in other spheres of the professional activity are defined in consideration of personnel management.

Coaching determines advantages, namely it develops personnel professional qualities, as coaching is not training in the first place, but assistance in the process of learning. The use of coaching in management is also topical, as it promotes the development of relationships between the staff, creates positive social and psychological climate in the subdivision.

It is important that coaching saves time substantially during training, as employees who received coaching are able to solve professional problems on their own, to take responsibility; thus, the chief has time to do more complex professional tasks, which in turn increases the efficiency of personnel management in the internal affairs bodies.

The ways of optimizing management are determined, they consist in implementing coach technologies in the system of management and are based on the comprehensive development of individual psychological characteristics, the employee's knowledge and skills, psychological diagnostics and prediction of his/her behavior, motivation of the professional activity. Active implementation of coaching in management system offers effective ways and opportunities to increase the efficiency of the internal affairs bodies activity and is essentially a new form of humanization and professionalization of staff training for the internal affairs bodies.

**Keywords:** *System of Internal Affairs, Human Resources of the Interior, psychological impact, impact management, coaching staff of the Interior.*