

**Анатолій КУЛІШ**

доктор юридичних наук,  
доцент, завідувач кафедри  
права Сумського  
державного університету;

**Євген ЗАПОРОЖЦЕВ**

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри теорії та  
практики управління ОВС  
Академії управління МВС

УДК 352/354-057.36

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ У СИСТЕМІ МВС УКРАЇНИ**

*Стаття присвячена розгляду особливостей професійно-психологічної підготовки керівників у системі МВС України в умовах зростання значення наукової обґрунтованості методів управління. Доведено, що керівники будь-якого рівня мають володіти вміннями, необхідними для використання методів і засобів прийняття рішень. Знання, вміння і здібності розглядаються як комплекси інструментальних засобів керівника. Встановлено, що професійний рівень керівника, його майстерність і кваліфікація залежать від діапазону методів, якими він володіє, від уміння використовувати ці методи у відповідній оперативній обстановці, ситуації чи завданні.*

*Статья посвящена рассмотрению особенностей профессионально-психологической подготовки руководителей в системе МВД Украины в условиях возрастания значения научной обоснованности методов управления. Доказано, что руководители любого уровня должны владеть умениями, необходимыми для использования методов и средств принятия решений. Знания, умения и способности следует рассматривать как комплексы инструментальных средств руководителя. Установлено, что профессиональный уровень руководителя, его мастерство и квалификация зависят от диапазона методов, которыми он владеет, от умения использовать эти методы в соответствующей оперативной обстановке, ситуации или задании.*

*This article covers the peculiarities of professional and psychological training for leaders in the Ukrainian Internal Affairs system nowadays. It is*

*proved that leaders of any level have to master skills that are necessary for using the methods of problem-solving. The knowledges, skills and capabilities we should consider as a complex of leader's toolboxes. The professional level of leader, his skill and qualification depend of range of methods, that he knows, as well it depends of knowing how to use these methods in relevant operations situation or task.*

**Ключові слова:** керівник, ефективність управлінської діяльності, уміння, здібності, професійно-психологічна підготовка.

**Ключевые слова:** руководитель, эффективность управленческой деятельности, умения, способности, профессионально-психологическая подготовка.

**Keywords:** leader, efficiency of administrative activity, skills, capabilities, professional and psychological training.

У сучасних умовах стрімко зростає значення наукової обґрунтованості методів управління, в тому числі у правоохоронній сфері. Процеси соціальної модернізації та національного державотворення висувують на перший план проблему кадрового забезпечення реформ, нарощування й конструктивного використання кадрового потенціалу в усіх сферах суспільного життя.

Незважаючи на розуміння необхідності професійно-психологічної підготовки управлінців, її забезпечення нині залишається декларацією. Протягом двох десятиріч актуальними є слова О. М. Столяренка: "Слабка професійно-психологічна підготовка була і буде хронічною болісною вадою професійної майстерності. Коли працівник професійно безпорадний в аналізі та регулюванні людських вчинків і стосунків, а на нього тисне тягар відповідальності за виконання службових завдань, він потрапляє в ситуацію, яка підштовхує до використання силових методів, домагань, насильства, погроз та інших незаконних методів. Відсутність достатньої професійно-психологічної підготовленості – одна з важливих причин людської глухоти та нечутливості, невичерпне джерело формалізму, гіпертрофованої владності, порушень законності та інших серйозних професійних вад". [5] Якщо помилку рядового працівника часто можна виправити або чимось компенсувати, то помилки керівників іноді бувають фатальними для всієї організації.

Керівник також повинен бути взірцем додержання етики й етикету. Управлінська етика – невід'ємний елемент професійної компетенції керівника органу внутрішніх справ. Акуратність, елегантність, вміння гідно поводитися за будь-яких обставин не мають бути винятком у його щоденній роботі. Від культури в роботі керівника, етичності поведінки залежить його авторитет серед населення, громадськості і, зрештою, успіх всієї діяльності.

Керівник органу внутрішніх справ має володіти різними функціями спілкування:

- інформаційною (отримання і передача інформації);
- пізнавальною (активний пошук відомостей, вміння добувати нову інформацію різними законними засобами);
- педагогічною (вплив на підлеглих з метою виховання в них бажаних професійних і особистих якостей);
- управлінською (вміння організувати спільну діяльність);
- емоційною (обмін емоціями, створення відповідного психічного настрою).

Навчання керівників є одним із найвагоміших ресурсів у підвищенні ефективності роботи організації. Саме цим, зокрема, пояснюється швидке зростання витрат на навчання керівників російських компаній, що почався приблизно з кінця 90-х років минулого століття.

Дослідження та розроблення проблем ефективності управлінської діяльності в органах внутрішніх справ особливо стоять на часі нині, коли набрала чинності низка визначальних нормативно-правових актів, що становлять юридичну базу для вирішення багатьох проблем у цій сфері. Це закони України "Про державну службу", "Про міліцію", "Про оперативно-розшукову діяльність", "Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю", Комплексна програма вдосконалення роботи з кадрами та підвищення авторитету міліції, Програма розвитку системи відомчої освіти та вузівської науки на період 2001-2005 рр., Положення про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ України. Ці правові акти, безумовно, є значними кроками на шляху до забезпечення ефективності управлінської діяльності в органах, структурах і підрозділах

внутрішніх справ. Але вже зараз деякі їх положення не відповідають сучасним вимогам, об'єктивно не можуть якісно і своєчасно вирішувати проблеми, актуальні у зв'язку з необхідністю подальшого вдосконалення діяльності ОВС. Багато положень, які містяться в чинному нормативно-правовому забезпеченні організаційно-структурної побудови та функціонування системи органів внутрішніх справ, потребують розвитку й оптимізації.

Останнім часом досить інтенсивно розвивається прикладна галузь теорії управління – управління в органах внутрішніх справ. Так, Г. М. Воскресенський, Р. А. Калужний, В. С. Цимбалюк аналізують проблему інформаційної взаємодії; М. С. Вертузаєв, О. В. Воробйов, Ю. В. Попов, Г. О. Туманов – підготовки й реалізації управлінських рішень; Л. І. Громовенко, М. М. Іванов, Я. Ю. Кондратьєв, О. М. Столяренко, В. Ф. Сухарев – організації процесу управління; Л. М. Колодкін, В. Г. Кутушев, В. С. Медведєв, Г. О. Туманов – кадрового забезпечення; М. І. Ануфрієв, Г. Г. Зуйков, В. Д. Сущенко – наукової організації та реформування праці в органах внутрішніх справ; В. В. Авдєєв, Б. М. Ємельянов, В. А. Лаптії – управління органами внутрішніх справ в особливих умовах. Питання управління курсантськими (слухацькими) колективами та підготовки до управлінської діяльності в процесі навчання досліджувалися В. Г. Звягінцевим, Е. Утlichem.

Узагальненням теоретичних надбань у цьому напрямі можна вважати роботи А. І. Китова (1979), С. Є. Віцина (1980). На жаль, нині вони значною мірою застаріли внаслідок зміни політичних, соціально-економічних та організаційно-правових умов самої діяльності. Подальшим розвитком загальної теорії управління і управління в органах внутрішніх справ зокрема можна вважати праці О. М. Бандурки (1996, 1998), В. М. Плішкіна (1999), які розглядають основні проблеми управління підрозділами ОВС з урахуванням реального суспільно-політичного й економічного становища в державі та суспільстві.

Проведений аналіз свідчить про комплексність і багатоплановість проблеми управління в системі МВС України та недостатню її розробленість у сучасних умовах. Вивчення досвіду добору та підготовки керівного складу МВС України також вказує на про-

тиріччя в розв'язанні цієї проблеми, її слабку пристосованість до вимог сучасної практики, недоліки методичного забезпечення. Залишаються не розробленими та системно не узагальненими психологічні аспекти цієї діяльності. Проте психологічна насиченість управлінської діяльності безсумнівна: керівники органів внутрішніх справ часто діють в екстремальних ситуаціях, пов'язаних зі значними психологічними навантаженнями, в умовах дефіциту часу, необхідності прискореного прийняття правильних рішень, збереження життя та здоров'я підлеглих.

Мета цієї статті – розглянути проблеми професійно-психологічної підготовки управлінських кадрів ОВС, визначити вміння і здібності, необхідні для використання методів і засобів прийняття рішень з урахуванням того, що самі знання, вміння і здібності слід розглядати як комплекси інструментальних засобів керівника.

Проведене нами узагальнення стану розроблення проблеми психології управлінської діяльності в системі МВС України й аналіз результатів, отриманих у процесі психологічного вивчення суб'єкта управління, дозволяє стверджувати, що діяльність управлінця є не тільки інтелектуально та емоційно напруженою (часто – екстремальною), а й містить у собі виражену психологічну специфіку, пов'язану з необхідністю організації та продуктивного розвитку взаємодії на різних рівнях ("керівник – колективний об'єкт управління", "керівник – окремі підлегли", "керівник – інші керівники з аналогічним статусом, вищим статусом, нижчим статусом" тощо).

Чи не найголовнішим завданням керівника органу внутрішніх справ є піклування про встановлення в колективі нормальних службових стосунків. Вони можуть бути вертикальними, горизонтальними і відносинами між групами працівників.

Вертикальні відносини встановлюються між працівниками, які мають різне службове становище, зокрема це стосунки між підлеглими і начальниками. Вони регулюються статутами, інструкціями та наказами.

Ділові стосунки в колективі мають бути взаємно ввічливими, доброзичливими, відвертими. Роздратованість начальників, нетерпимість до помилок підлеглих, некоректність начальника, несприйняття навіть найменших зауважень, нездатність визнати і

виправити свої помилки ніколи не дають бажаних наслідків у роботі.

Необхідною умовою виконання професійного обов'язку керівника є об'єктивне і доброзичливе ставлення до особистих поглядів, службових сподівань-претензій, професійної думки підлеглих. Вертикальні стосунки базуються насамперед на авторитеті влади.

Горизонтальні відносини – це такі неформальні стосунки, що складаються в колективі серед незалежних один від одного на адміністративному рівні працівників. Часто саме такі зв'язки визначають моральний клімат у колективі, який впливає на якість і продуктивність праці в цілому. Здорові відносини між колегами, товаришами по роботі створюють сприятливе підґрунтя для взаємодопомоги та співпраці. Горизонтальні зв'язки базуються на владі особистого авторитету.

Стосунки між групами в колективах ОВС – це взаємини між працівниками, які мають загальні інтереси, мислять по-своєму, протиставляючи себе іншим групам. Групи можуть організуватися за ознаками земляцтва, національності, спільного навчання у ВНЗ, спільних ідеалів у спорті чи культурі, політичної прихильності, симпатій і підтримки певного керівника, незадоволеності службовим становищем. Їх очолюють неформальні лідери. Міжгрупові відносини можуть суттєво впливати на загальний настрій у колективі, його єдність і згуртованість, сприяти антагонізму або об'єднанню.

Гармонійне поєднання вертикальних, горизонтальних стосунків і стосунків між групами створює ту культуру спілкування, від якої залежать успіхи всього колективу й окремих працівників, своєчасність і чіткість виконання службових обов'язків.

Керівник має стежити за дотриманням культури праці в колективі органів внутрішніх справ. Люди не повинні годинами чекати прийому під дверима службових кабінетів. Неохайні службові приміщення, розкидані папери на столі, кабінети, завалені речовими доказами, відсутність довідок про час прийому і розпорядок дня, гучний сміх у присутності особи, яка прийшла в міліцію зі своїм горем, – не свідчать про культуру праці. Начальник не може собі дозволяти те, що він забороняє іншим. Керівник органу

внутрішніх справ зобов'язаний бути юридично грамотним у різних галузях права, слідкувати за новинками літератури та мистецтва.

Нині жодна з наявних моделей особистості керівника органів внутрішніх справ не дозволяє сформулювати вимоги до суб'єкта управління в органах (підрозділах) МВС України.

Отже, обов'язковою передумовою ефективності управлінської діяльності є ґрунтовна професійна, у тому числі професійно-психологічна, підготовка зазначених фахівців. Базуючись на логіці організації процедури соціально-психологічного тренінгу (Л. А. Петровська, Н. В. Хряцова, Ю. М. Жуков, М. М. Лебедева та ін.), етапами процедури спеціальної психологічної підготовки управлінців можуть бути:

1. Діагностика психологічного потенціалу як складника ефективності управлінської діяльності.
2. Діагностика "Я" в соціально значущих та професійно значущих ситуаціях.
3. Оволодіння вміннями діагностики та вирішення групових і організаційних проблем для підвищення групової згуртованості.
4. Оволодіння вміннями оптимізації процесу прийняття рішення.

Пропонуємо загальну характеристику зазначених етапів.

I етап. Оскільки основними параметрами психологічного потенціалу керівників ОВС є емоційна стабільність, мотиваційна спрямованість, комунікативна компетентність, організаторські здібності та інтелектуальний рівень розвитку особистості, то його діагностика може бути здійснена з допомогою методики ММРІ (Л. Н. Собчик, Т. Н. Лобанова, 1989), модифікованої стосовно концепції Л. І. Уманського.

Емоційна стабільність трактується як якість, діаметрально протилежна емоційній нестабільності, тому найбільше навантаження припадає на основну шкалу – 2 ("песимістичність" із коефіцієнтом 0,9) та додаткові – 6 ("зрілість" – 0,7), 41 ("чиста депресія" – 0,7), 77 ("ворожість" – 0,8), 99 ("усвідомлена виражена ворожість" – 0,8), 141 ("наївність" – 0,8), 143 ("прихована параноя" – 0,7). Тоді загальна формула буде такою:  $ES = 0,9 \times 2o + 0,7 \times 6д + 0,7 \times 41д + 0,8 \times 77д + 0,8 \times 99д + 0,8 \times 141д + 0,7 \times 143д$ .

Мотиваційна спрямованість визначається за допомогою шкал: основних – 4 ("імпульсивність" – коефіцієнт 0,7), 6 ("ригідність" – 0,8), 7 ("тривожність" – 0,8), 9 ("оптимістичність" – 0,9) і додаткових – 2 ("здатність до навчання" – 0,7), 19 ("відповідальність" – 0,8), 57 ("залежність" – 0,9), 95 ("інтелектуальний коефіцієнт" – 0,8), 211 ("ставлення до роботи" – 0,8). Формула оцінки мотиваційної спрямованості:  $MC = (0,7 \times 4o + 0,8 \times 6o + 0,8 \times 7o + 0,9 \times 9o + 0,7 \times 2д - 0,8 \times 19д - 0,9 \times 57д + 0,8 \times 95д + 0,8 \times 211д)$ .

Комунікативна компетентність встановлюється з допомогою додаткових шкал: 11 ("ставлення до інших"), 49 ("домінування"), 148 ("авторитарність"), 200 ("соціальний статус"). Формула підрахунку:  $KK = (11д + 49дт + 148д + 200д)$ .

Організаторські здібності визначаються з допомогою додаткових шкал: 36 ("протиборство" – 0,7), 49 ("домінування" – 0,9), 50 ("домінування" – 0,8), 60 ("надконтроль "Я" – 0,8), 106 ("лідерство" – 0,7), 174 ("соціальна відповідальність" – 0,7). Формула підрахунку:  $OZ = (0,7 \times 36д + 0,9 \times 49д + 0,8 \times 50д + 0,8 \times 60д + 0,7 \times 106д + 0,7 \times 174д)$ .

Для діагностування інтелектуального рівня використовують методика Р. Амтхауера (адаптований варіант, відомий як МДОМ). Методику застосовували протягом 1992-1999 рр. для відбору абітурієнтів НАВСУ та для тестування курсантів, що дає змогу рекомендувати їй нормативні значення на високому рівні надійності отриманих результатів. Кінцеві результати оцінювання психологічного потенціалу виводяться як сумарна оцінка вищезазначених параметрів у п'яти- чи десятибальній системі [2].

Методами розвитку компонентів психологічного потенціалу в психологічній літературі (П. М. Єршов, Дж. Рейнуотер, Л. П. Гримак, О. О. Кронік, О. К. Напрєєнко, К. А. Петров, В. Я. Семке та ін.) вважають такі:

1) емоційна стабільність – техніка релаксації та раціонально-емотивна терапія, спрямована на корекцію особливостей сприймання й оцінки значущості ситуації за рахунок зміни особистісних конструктів (установок, переконань);

2) мотиваційна спрямованість – тренінги цільової цілеспрямованості;



3) комунікативна компетентність – методи групової дискусії, тренінги ділового спілкування;

4) організаторські здібності – методи моделювання поведінки та рольовий метод;

5) розвиток інтелекту – тренінги з розвитку інтелектуальних здібностей.

II етап. Діагностика "Я" в соціально та професійно значущих ситуаціях здійснюється з допомогою групових вправ, що стимулюють відкрите вираження свого ставлення до актуальних проблем управлінської діяльності, особливості здійснення психологічного впливу на підлеглих, допомагають об'єктивувати інформацію про сприймання іншими власної поведінки, наявність не-ефективних і неадекватних моделей поведінки тощо (Ю. В. Пахов, Н. В. Цзен, М. А. Мартинюк, В. В. Третьяченко, М. І. Чистякова, Р. Берон, Д. Ричардсон та ін.).

III етап. Оволодіння вміннями діагностики та вирішення групових і організаційних проблем спрямоване на оптимальну організацію взаємодії з підлеглими та налагодження співробітництва для розв'язання управлінських проблем. Тому навички професійного спілкування в такому випадку мають якісно відрізнитися від інших його різновидів, а інтерактивна функція – набувати особливого значення [3].

Взаємодія у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців розглядається як форма організації конкретної діяльності людей; її ефективність залежить від різноманітних чинників (рівня розвитку колективу, системи комунікацій, стилю лідерства, характеру діяльнісного опосередкування відносин тощо). Прикладні дослідження спілкування в управлінській діяльності, зокрема присвячені особливостям сприймання та розуміння керівником підлеглих у процесі спільної діяльності, методам і засобам встановлення психологічного контакту, проблемі прийняття керівником своєї ролі, особливостям прийняття та реалізації управлінських рішень, проблемі взаєморозуміння між керівником і підлеглим у процесі спільної діяльності (Г. М. Андреева, О. О. Бодальов, В. П. Казмиренко, О. В. Карпов, О. С. Крикунов, Л. Б. Філонов та ін.).

Формування вмінь і навичок забезпечення ефективної взаємодії передбачає, передусім, формування навичок фіксації вербальних

та невербальних аспектів поведінки для адекватного розуміння станів і стосунків, що виникають у ситуації соціальної взаємодії, та розвиток здатності адекватно інтерпретувати й прогнозувати поведінку людини (групи). На цьому етапі відпрацьовуються також навички цілеспрямованого використання невербальних засобів впливу для регулювання стосунків, навички встановлення і розвитку психологічного контакту з людиною (групою), формування вмінь переконувати та вести за собою, навичок регуляції власного психічного стану в екстремальних умовах; набувається досвід психологічного аналізу вербальної та невербальної поведінки. Особливу увагу слід приділити психологічним засадам і можливостям розв'язання конфліктів у стосунках "керівник – підлеглий".

У сукупності це сприяє створенню атмосфери кооперативності та професійної корпоративності, розвитку творчого потенціалу колективу; отриманню керівником адекватних уявлень про особливості свого репертуару засобів і прийомів психологічного впливу на підлеглих в актуальних ситуаціях (Ю. Є. Альошина, Ю. М. Жуков, І. Д. Ладанов, М. М. Обозов, Л. А. Петровська, Дж. Скотт, В. А. Толочек, П. Д. Чорнобай та ін.).

IV етап. Значущість етапу оволодіння вміннями оптимізації процесу прийняття рішення визначається тією роллю, яку відіграють ці процеси в організації індивідуальної та спільної діяльності. Вони займають центральне місце на всіх рівнях оброблення інформації, багато в чому визначають процесуальні та результативні характеристики діяльності. Ускладнення професійних функцій призводить до зростання значення процесу прийняття рішень: зростає обсяг інформації, яку необхідно враховувати, ускладнюється зміст цієї інформації, збільшується число критеріїв, підвищуються вимоги до якісних параметрів рішення, зростає відповідальність за його наслідки.

Отже, керівники будь-якого рівня повинні володіти вміннями і розвиненими здібностями, необхідними для використання методів і засобів прийняття рішень. При цьому слід зазначити, що самі знання, вміння і здібності слід розглядати як комплекси інструментальних засобів керівника. Професійний рівень керівника, його майстерність і кваліфікація залежать від діапазону методів, якими

він володіє, вміння використовувати ці методи у відповідній оперативній обстановці, ситуації чи завданні.

Результатом професійної психологічної підготовки є психологічна підготовленість управлінця, що складається із загальної психологічної культури та професійно-психологічної підготовленості, які досягаються за рахунок теоретичного навчання, вивчення психології та посилення психологічних аспектів гуманітарних, загальноюридичних і спеціальних дисциплін, спеціальної психологічної підготовки, що передбачає застосування активних методів групової роботи (соціально-психологічного тренінгу, рольових і ділових ігор).

На нашу думку, ефективне виконання всього комплексу завдань професійно-психологічної підготовки управлінців системи МВС України передбачає організацію цілеспрямованого процесу оволодіння психологічними знаннями, системою спеціальних умінь і навичок, професійно значущих психологічних якостей, які забезпечують успішну реалізацію управлінських функцій та адекватне врахування психологічних аспектів управлінської діяльності. Цей процес характеризується комплексністю, багатоплановістю та багатofункціональністю. Основні завдання професійної психологічної підготовки управлінців (за наявності в них раніше сформованої емоційно-вольової та операціональної сфер особистості) представлені формуванням когнітивного та мотиваційно-комунікативного блоків особистості.

Колом питань, що розглядалися нами в дослідженні психологічних особливостей діяльності керівника органів внутрішніх справ України, проблема не вичерпується. Перспективними напрямками її подальшої розробки можуть стати поглиблення теоретичних уявлень про психологічні особливості організації діяльності практичних підрозділів МВС України, у тому числі в екстремальних умовах, у випадку ускладнення оперативної обстановки тощо; визначення специфіки взаємодії між керівниками різних рівнів (МВС – УВС – міськрайлінорган – підрозділи міськрайліноргану); розроблення та впровадження технологій навчально-формувального впливу, призначених для підготовки фахівців-управлінців у процесі навчання у ВНЗ МВС України.

### Список використаних джерел

1. Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Які якості вимагаються від працівника міліції: методологічні засади розробки професіограм та кваліфікаційних характеристик // Наук. вісн. Нац. акад. внутр. справ України. – К.: Вид-во НАВСУ, 1996. – № 1. – С. 105-115.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. – 464 с.
3. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підруч. – Х.: Ун-т внутр. справ, 1998. – 480 с.
4. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України: теорія, досвід, шляхи вдосконалення. – Х.: Консум, 1996. – 358 с.
5. Запорожцев Є.Г. Психологічні особливості діяльності керівника органів внутрішніх справ: дис. ... канд. юрид. наук: 19.00.06 / Євген Георгійович Запорожцев. – К., 2000. – 174 с.
6. Ломов Б.Ф. О системном подходе в психологии // Вопросы психологии. – 1975. – № 2. – С. 73-77.
7. Нравственные и эстетические основы совершенствования профессиональной культуры руководителей // Труды Академии МВД СССР. – М.: Изд-во Академии МВД СССР, 1990. – 116 с.
8. Профессионально-психологическая подготовка милиционеров охраны: метод. материалы / под общ. ред. А.М. Столяренко. – М.: Изд-во МВД СССР, 1990. – С. 7.
9. Проблеми підвищення рівня підготовки кадрів для органів внутрішніх справ: матеріали наук.-практ. конф. – К.: Вид-во УАВС МВС України, 1993. – 340 с.
10. Третьяченко В.В., Баранова Ю.О., Версіна Л.В. Психологічна культура особистості в умовах глобалізації світу: монографія / за заг. ред. В.В. Третьяченко. – Луганськ: Світлиця, 2006. – 352 с.

*Стаття надійшла 06.11.2009.*