

**Остапович В. П.,**  
доктор юридичних наук, старший дослідник,  
завідувач науково-дослідної лабораторії психологічного забезпечення,  
Державний науково-дослідний інститут МВС України,  
м. Київ

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ПОЛІЦЕЙСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Перспективи інтеграції Української правоохоронної системи до міжнародної, зокрема європейської системи правоохоронних органів, обумовлюють нові потреби удосконалення політики менеджменту персоналу в органах і підрозділах Національної поліції України. Успішне досягнення мети і реалізація функцій поліцейського менеджменту в умовах реформаційних змін передбачає дотримання певних психологічних умов.

Підходи вітчизняних науковців, які досліджували проблеми психології соціального та поліцейського менеджменту, відображені в роботах О. Бандурки, В. Барка, О. Євдокімової, Л. Казміренко, З. Кісіль, І. Клименка, Я. Кондратьєва, В. Криволапчука, Н. Матюхіної, Н. Мілорадової; Л. Мороз, І. Охріменка; В. Плішкіна, О. Тімченка, Д. Швеця, О. Цільмак та інші. На думку фахівців, система менеджменту персоналу є процесом активної взаємодії двох індивідуальних суб'єктів, кожному з яких притаманні властивості регуляції та саморегуляції [0].

Менеджеру потрібно враховувати, що поліцейський є свідомою й активною особистістю, має певні інтереси і мотиви діяльності, ціннісні орієнтації та установки, власне розуміння поставлених завдань, характерологічні особливості, особисте ставлення до самого керівника. У зв'язку з цим психологічною умовою оптимального менеджменту вбачається індивідуальний підхід до підлеглого при розподілі завдань, перепідготовці, стимулюванні та оцінці діяльності, врахування його об'єктивного потенціалу та можливостей. Своєю чергою, менеджер також є особистістю, тому на характер взаємодії суб'єкта й об'єкта менеджменту впливатимуть такі соціально-психологічні чинники, як особливості та ефекти взаємного сприйняття людей, характер інтерактивної та комунікативної сторін спілкування тощо.

Досягнення загальної мети менеджменту неможливе без створення системи індивідуальних цілей поліцейських. Менеджеру слід подбати про створення системи цілей працівників, розвиток мотивів діяльності. Звідси походить ще одна психологічна особливість менеджменту персоналу поліції – необхідність постановки системи цілей (мотивів-цілей), за якої досягнення мети поліцейським сприяє реалізації цілей організації. Вектор «мотив – ціль» є системоутворюючим фактором соціальної системи менеджменту, що являє собою зміст і спрямованість діяльності як соціальних об'єктів, так і окремих індивідів.

Наступною психологічною особливістю менеджменту персоналу слід вважати врахування відповідної мотивації та здібностей суб'єкта управління – менеджера поліцейського підрозділу. Мотивація і здібності є найважливішими компонентами суб'єктивної та об'єктивної готовності особистості до діяльності.

Менеджер, 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 для досягнення мети, буде суб'єктивно й об'єктивно підготовленим до діяльності. Серед здібностей менеджера, які являють собою основу його особистісного ресурсу, доцільно виділити індивідуально-психологічні особливості, пов'язані з емоційно-вольовою та інтелектуальною сферою. Оскільки постановка мети свідомо здійснюється суб'єктом управління [2], то на процес цілеутворення впливатимуть його досвід, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, ваблення, емоційні стани, вольові якості.

Досягнення мети системи менеджменту в поліції вимагає врахування психологічної специфіки діяльнісних відносин «людина – людина», а також колективних суб'єктів менеджменту – малих і великих груп працівників. Ефективне управління групами, колективами реалізується через використання соціально-психологічних закономірностей групової динаміки, пов'язаних зі становленням, формуванням, розвитком і завершенням функціонування груп, розподілом ролей, через процеси інтеграції та диференціації в групах, а також з урахуванням феноменів лідерства, статусу, групового тиску, референтності та інших.

У зв'язку з викладеним вище, оптимізація як принцип менеджменту персоналу поліції, обов'язково передбачає знаходження найкращих для наявних умов методів менеджменту, разом із тим вимагаючи від керівника достатньо високого рівня інтелекту, дивергентного, проблемно-пошукового стилю мислення, здатності звільнитися від шаблонів у своїх діях. Тому ще однією психологічною умовою оптимального менеджменту є наявність у менеджера достатнього рівня креативності, здатності до дивергентного мислення.

Метод менеджменту персоналу повинен відповідати особливостям діяльності суб'єкта та об'єкта управління (цілям, завданням, етапам тощо). Згідно з цим, при описанні та класифікації методів важливо виходити з теорії діяльності. Її методологія ґрунтується на ідеї про структурну складність діяльності, яка може бути поділена на елементи опосередкування, регулювання та контролю. По суті при цілісному підході можливо виділити три великі групи методів менеджменту персоналу: 1) методи організації та здійснення діяльності; 2) методи мотивації та стимулювання діяльності; 3) методи контролю за її ефективністю. Кожна із зазначених груп може бути розділена на підгрупи й окремі конкретні методи.

До першої групи слід віднести конкретні методи вербальної передачі або опрацювання інформації, підготовки та прийняття рішення. До них належать усні та письмові розпорядження, групові дискусії, «брейнстормінг», формування груп, регламентний метод, різні способи вербального впливу. Ще один метод першої групи – наочно-практичний, який полягає у здійсненні менеджером комплексу практичних дій, спрямованих на організацію ефективної діяльності підрозділу (добір персоналу, анкетування і тестування поліцейських, визначення групових ролей, організація рольових ігор, обмін досвідом, тренінг персоналу, допомога у вирішенні конфліктів, подолання наслідків дистресів та психологічних травм).

Друга група методів – мотивації та стимулювання діяльності персоналу – поділяється на дві підгрупи: методи мотивації та стимулювання на основі пізнавальних і професійних інтересів поліцейських; методи стимулювання на

основі почуттів обов'язку та відповідальності. Відомо, що найкращі результати у професійній діяльності спостерігаються тоді, коли поліцейський діє під впливом мотивів пізнавального інтересу до змісту діяльності, отримує позитивні емоції від професійної діяльності.

Менеджер поліцейського підрозділу повинен враховувати наявність інтересу і мотивації до діяльності ще на етапі професійного психологічного добору, у подальшій роботі зміцнювати цю мотивацію, застосовуючи такі методи, як особистий приклад, приклади дій поліцейських-професіоналів, аналіз службових ситуацій, емоційне стимулювання, моральне заохочення, схвалення і позитивну оцінку роботи поліцейського, створення ситуацій успіху в службовій діяльності. У разі відсутності у поліцейського інтересу до змісту професійної діяльності менеджеру доцільно використовувати групу методів стимулювання на основі почуття обов'язку та відповідальності. Реалізація вказаного здійснюється шляхом використання таких конкретних методів, як-от роз'яснення значущості службової діяльності, особистої значущості якісного виконання роботи, пред'явлення вимог, переконання, навіювання, спонукання, у виняткових випадках – примусу і покарання за недбале виконання функціональних обов'язків.

Третя група методів – контролю та самоконтролю за результатами діяльності – має на меті збір інформації про об'єкти управління для встановлення фактичного стану справ, обробки та аналізу даних, визначення заходів щодо поліпшення та коригування процесу управління, подальшого використання отриманої інформації в циклі менеджменту персоналу. Ця група методів поділяється на: а) методи контролю з боку керівника (нагляд за одним чи декількома видами діяльності; ознайомлення з письмовою звітністю, зі статистичними даними та інформацією у ЗМІ, скаргами, пропозиціями, листами від населення щодо діяльності поліцейських; усний і письмовий контроль при опитуванні працівників за результатами перепідготовки та підвищення кваліфікації; контроль для перевірки рівня знань та умінь поліцейських); б) методи самоконтролю працівника (за якістю виконання роботи, функціональних обов'язків; діяльності щодо підвищення кваліфікації, професійного рівня, загальної культури тощо; вміння самостійно знаходити допущені помилки, неточності, намічати способи усунення виявлених недоліків).

Як бачимо, у кожній із трьох груп методів відображається взаємодія менеджера й керованого персоналу, організуючий вплив керівника поєднується із самоорганізацією діяльності поліцейських, його стимулюючі дії призводять до розвитку внутрішньої мотивації персоналу, контролюючі дії обов'язково поєднуються із самоконтролем. Пошук оптимального поєднання методів менеджменту в правоохоронних органах є важливим завданням професійної психології.

Окрім зазначеного, з'ясуємо психологічні умови реалізації функцій поліцейського менеджменту персоналу. Передумовою виконання *аналітичної функції* є максимально повне врахування індивідуально-психологічних якостей, рис і властивостей працівників поліцейського підрозділу, тобто основу цієї функції становить психодіагностичний компонент менеджменту. В основу *функції прогнозування* покладено прогностичний і креативний психологічні компоненти, а психологічною умовою її реалізації є наявність у суб'єкта управління творчого

потенціалу, дивергентного мислення. Основу *планувальної функції* складає проєктувальний психологічний компонент, а психологічною умовою оптимального планування є реальне й виважене врахування можливостей персоналу поліцейського підрозділу завдяки високому рівню розвитку в керівника емоційно-вольових та пізнавальних процесів. Психологічними складовими *організаційної функції* є комунікативний та мотиваційний компоненти, а психологічну умову її ефективного впровадження становить наявність у менеджера лідерських якостей, адекватної самооцінки, референтності, уміння мотивувати персонал поліцейського підрозділу, формувати команду. В основу *регулюючої функції* покладено координаційно-регулюючий психологічний компонент, психологічною умовою ефективного регулювання є наявність у керівника організаторських та комунікативних умінь. Основою *контролюючої функції* є порівняльно-оціночний компонент, а психологічними умовами ефективного здійснення є розвинуті пізнавальні та емоційно-вольові якості керівника.

Відтак, можна стверджувати, що важливим напрямом оптимізації управління персоналом поліції є врахування керівником психологічних умов, які сприяли б мотивації професійної діяльності поліцейських, їхньому професійному та особистісному розвитку, допомагали протидіяти стресовим чинникам та іншим факторам ризику, що супроводжують професійну діяльність. Аналіз обов'язків і прав поліцейського менеджера свідчить, з одного боку, про широкий спектр його владних повноважень, а з іншого – про високий рівень особистої відповідальності за прийняття владних рішень, що вимагає високої професійної компетентності та постійного підвищення кваліфікації за напрямом службової діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Барко В. І., Криволапчук В. О., Остапович В. П., Барко В. В. Шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення психологічної підготовки поліцейських Національної поліції України. *Наука і правоохорона*. 2016. № 1 (31). С. 5–11.
2. Бандурка А. М., Землянская Е. В. Психология руководителя: монографія. Харьков : Золотая миля, 2013. 750 с.