

## ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНІВ

*Матієнко Т.В.*

В умовах реформування органів внутрішніх справ важливим напрямком роботи залишається визначення психологічних особливостей управлінської діяльності керівників. Аналіз наукової літератури вказує, що більшість недоліків і труднощів в управлінні персоналом ОВС мають місце через ігнорування психологічних аспектів управлінської діяльності: підбір кадрів і обов'язків не відповідають особистісним можливостям виконавців, розподіл доручень відбувається без належного врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників та мотивації до виконання певної роботи; колективам підрозділів бракує згуртованості і групової сумісності, керівникам не вистачає навичок оптимального спілкування, впливу на підлеглих та управління конфліктами.

**Ключові слова:** управлінська діяльність, управління персоналом, професійна діяльність, психодіагностична модель керівника.

В условиях реформирования органов внутренних дел важным направлением работы остается определение психологических особенностей управленческой деятельности руководителей. Анализ научной литературы показывает, что большинство недостатков в управлении персоналом МВД, возникают через игнорирование психологических аспектов управленческой деятельности: подбор кадров не соответствует личностным возможностям исполнителя, распределение поручений осуществляется без учета индивидуально-психологических особенностей подчиненных, коллективам подразделений не хватает групповой совместимости, руководителям не хватает навыков общения, управления конфликтами.

**Ключевые слова:** управленческая деятельность,

управление персоналом, профессиональная деятельность, психологическая модель руководителя.

The creation of a constitutional state and democratic society calls for a qualitatively new police management and personnel policy. An important focus of management activities is to work with the staff, because the quality of recruitment, placement, training and motivation of police result in the effectiveness of crime prevention, and the effectiveness of the police social functions. In the field of HR departments of the National Police some positive changes are being held: the staff quantity is being optimized, the approaches to recruitment are being transformed, as well as to retraining, the emphasis in training of managerial personnel or management bodies and units of the Internal affairs bodies is being changed. Also the democratization of management is growing, the decentralization of responsibility, as well as the delegation of authority to lower managerial level and qualitatively new methods of manager training are being implemented. The role of a chief is being changed significantly, expanding the rights of heads of regional police departments in the appointment matters and use of personnel, use of forces, resources, etc.

In terms of reforming the Internal affairs bodies is still an important area of work to determine the psychological features of administrative heads. Analysis of the literature indicates that most of the shortcomings and difficulties in personnel management of internal affairs occur because of ignoring the psychological aspects of management, the recruitment and obligations do not meet the personal capabilities of performers, the distribution of orders

occurs without taking into consideration the individual psychological characteristics and motivation of employees to perform certain type of work; team units lack cohesion and group compatibility, the chiefs lack the skills necessary for optimal communication, impact on employees, and conflict management.

During the identification of certain personality psychological structure of the head of the internal bodies it is advisable to start with the understanding of the individual as a unity of biological and social factors. One of the defining typological feature is the presence of emotional and dynamic form at all levels of a personality, which manifests itself in one or more major trends that define the individual properties of adaptive mechanisms, way of thinking, interpersonal behavior, the power of motivation and type of reaction to stress, they influence the formation of higher levels of the personality orientation. The model of the personality of the internal affairs bodies chief includes individual psychological characteristics and processes established by the components of general abilities, intellectual processes, communication and other components that form the complex of individually-personal features of a chief necessary for successful performance of professional functions.

**Key words:** management activities, personnel management, professional activities, psychognosis model of a chief.

*Постановка проблеми.* Сьогодні в умовах суттєвого реформування органів внутрішніх справ, істотними ознаками якого є зміни у системі управління, оновлення нормативно-правової бази діяльності, відкритість, підзвітність суспільству, структурна перебудова, демілітаризація, тісне партнерство з населенням, нові підходи до оцінки ефективності роботи органів і підрозділів важливого значення набувають психологічні особливості управління персоналом підрозділів поліції.

Професійна діяльність управлінця вважається однією з найбільш змістовних, цікавих і престижних. Вивченню особливостей такої діяльності, умов і чинників досягнень у ній успіху присвячена значна кількість публікацій в нашій країні і за кордоном. Можна констатувати, що психологічні особливості діяльності керівника вивчені досить повно. Тому під час дослідження психологічної структури особистості керівника органів внутрішніх справ вважаємо за доцільне спиратися на наявні й узагальнені дані про діяльність і професійно важливі якості управлінців різного рівня.

*Стан розробленості проблеми.* Питанням розробки психодіагностичної моделі керівника присвячені роботи О.М. Бандурки, Я.Ю. Кондратьєва, Н.П. Матюхіної, Т.С. Кабаченко, А.І. Китова, О.М. Столяренка, В.І. Черненілова, У. Алдерсона, Е. Богардуса, Е. Флейшмана, С. Кілбуруна та інших.

*Мета і завдання дослідження:* Вивчення психодіагностичної моделі керівника органу внутрішніх справ, що являє собою систему ієрархічно взаємопов'язаних відносно стійких психологічних якостей співробітника, найбільш важливих і діагностично достатніх для прогнозування успіхів у службовій діяльності.

*Результати дослідження:* Дослідники виділяють ряд позитивних особистісних якостей, які повинні бути притаманні поліцейському менеджеру: пластичність і гнучкість, терпимість, комунікабельність, доброзичливість, впевненість у собі, реалістичність і практичність, емоційна стабільність, готовність ризикувати і брати на себе

відповідальність. Вимоги до керівників на різних рівнях управління не однакові. Так, О.М. Бандурка вважає, що на рівні підрозділу органу внутрішніх справ більшою мірою ціняться такі якості, як оперативність, рішучість, комунікабельність, сміливість, а на рівні начальника управління на перше місце висувуються організаторські здібності, широта мислення, вміння проявляти творчий і науковий підхід до роботи, глибина аналізу і оцінки інформації, комплексний підхід у розробці і прийнятті управлінських рішень тощо [1, с. 45].

Відзначається важливість багатьох інших рис, таких, як:

- професійна спостережливість, розвинені якості;
- уміння диференційовано оцінювати суперечливу інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- здатність до швидкодії в умовах дефіциту часу;
- здатність знаходити доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану та індивідуальних особливостей співрозмовника;
- уміння встановлювати контакт із різними категоріями осіб, здійснювати інформаційний обмін та проводити переговори;
- здатність до здійснення психологічного впливу; здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях;
- врівноваженість та самовладання в екстремальних ситуаціях;
- здатність до саморегуляції та самоконтролю;
- сміливість, принциповість, виправданий ризик;
- логічний вибір, здатність до абстрагування;
- здатність зберігати в пам'яті засвоєне;
- конкретно-практичне, дедуктивне мислення; здатність до узагальнення;
- здатність самокритично оцінювати результати службової діяльності підрозділу та ефективність прийнятих управлінських рішень;
- уміння визначати головні та невідкладні завдання при організації службової діяльності підрозділу;
- здатність адекватно впливати на особовий склад методами заохочення та покарання;
- співчутливість, обізнаність із проблемами підлеглих;
- здатність до сприйняття думки підлеглих; почуття справедливості тощо [2, с. 209].

Окремо виділяють і характерні ознаки слабого керівника. Це не лише відсутність вищезазначених рис, а такі ознаки, як:

- постійна зустріч з непередбачуваними труднощами;
- прагнення все робити самому;
- постійна нестача часу;
- неувага до співрозмовника і відвідувача; праця по 12-14 годин на добу;
- звичка не вирішувати питання до кінця;
- прагнення прийняти найкраще рішення замість оптимального і реального;
- невміння відрізнити головне від другорядного;
- схильність до перекладання вини на інших, загрозування до підлеглих [3, с. 85].

Розглядаючи питання про успішного управлінця та його професійно важливі особистісні якості, вважаємо, що у першу чергу слід говорити про рівень готовності або придатності людини до управлінської діяльності. В основу даної концепції покладено відому в психології праці ідею про важливість діагностики рівня готовності

людини до певного виду діяльності (трудової або навчальної). В літературі відмічається, що готовність до діяльності є структурним особистісним утворенням, до складу якого входять:

- морально-вольові якості особистості;
- мотиви діяльності;
- знання, практичні уміння й навички;
- індивідуально-психологічні якості, які забезпечують

ефективне включення в нову сферу діяльності і ефективність її виконання [5, с. 106].

У зв'язку з цим принципово важливо визначити психологічний зміст і структуру такої готовності. Виділяють декілька видів готовності до діяльності. Так, розрізняють загальну і спеціальну готовність (Б.Г. Анан'єв), ситуативну і довготривалу (М.І. Дьяченко, Л.С. Нерсисян), психологічну і практичну (Ю.К. Васильєв), до розумової і фізичної діяльності (О.Г. Ковальов), функціональну й особистісну (А.У. Пуні). Найбільш значимою для нас є проблема психологічної готовності керівника поліції до діяльності.

Аналіз літератури показав, що можливо виокремити два основних підходи до проблеми - функціональний та особистісний. З позицій функціонального підходу психологічна готовність до діяльності розглядається як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні діяльності. З точки зору особистісного підходу психологічна готовність є результатом підготовки до певної діяльності. Представники даного напрямку розглядають довготривалу психологічну готовність як стійкий комплекс особистісних якостей, необхідних для успішної діяльності в багатьох ситуаціях; дана система стабільна і є передумовою регуляції діяльності в цілому, психологічна готовність керівника до діяльності розглядається як довготривалий стан, який принципово визначає можливість успішного здійснення управління [7, с. 195].

Психологічна готовність працівника ОВС до діяльності деякими авторами (О.М. Столяренко, М.І. Мар'їн) розглядається як компонент професійної майстерності; до структури готовності входять професійно-психологічні знання, професійно-психологічні навички і уміння, професійно розвинуті пізнавальні якості, професійно-психологічна стійкість [8, с. 8]. Окремо виділяють професійно-психологічну готовність керівника правоохоронних органів до діяльності, до структури якої включають вищезазначені складові психологічної готовності працівника ОВС, а також низку додаткових елементів:

- розуміння психології співробітника і колективу органу внутрішніх справ;
- розуміння психологічних особливостей правоохоронної діяльності;
- розуміння психологічних факторів, які впливають на законність і правопорядок на території обслуговування;
- уміння надавати психологічну допомогу підлеглим;
- психологічна підготовленість до управління в екстремальних умовах;
- розуміння соціально-психологічного впливу своєї особистості, діяльності і стилю управління;
- розуміння призначення і можливостей психологічної служби, ролі практичних психологів у вирішенні завдань управління [9, с. 43].

Проведений у дослідженні аналіз літературних даних показав, що особистісні утворення, які визначають зміст готовності до трудової і навчальної діяльності, доцільно об'єднати в дві основні групи. Слушною є позиція В.А.

Крутецького, який, розглядаючи психологічну готовність до діяльності в цілому, виділяє групу суб'єктивних факторів, ключовим серед яких є бажання вчитись, інтерес до даного виду діяльності і групу об'єктивних, до яких відносяться рівень розвитку загальних і сенсомоторних здібностей, сформованість знань і умінь тощо [4, с. 38]. Про ступінь розвитку певного фактору (виду) готовності можна судити з допомогою відповідних критеріїв. Тому доцільно виділити дві основні групи критеріїв: об'єктивні і суб'єктивні:

- об'єктивні критерії дозволяють судити про ступінь відповідності особистості вимогам діяльності;

- суб'єктивні - про ступінь відповідності діяльності вимогам особистості.

Таким чином, психологічна готовність керівника органу внутрішніх справ до управлінської діяльності - це довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних і об'єктивних компонентів і включає в себе мотиви, інтереси, здібності, темпераментні і характерологічні особливості, знання і уміння, які в комплексі забезпечують здатність людини до успішної управлінської діяльності.

Особлива роль належить об'єктивній готовності до професійної діяльності, яка тісно пов'язана з таким комплексним психологічним утворенням, як здібності, під якими прийнято розуміти індивідуально-психологічні особливості людини від яких залежить успіх певного виду діяльності, а також властивості, які виробляються лише в процесі певним чином організованої діяльності. Готовність до діяльності і професійна придатність означають наявність у людини певних здібностей, які, на думку Б.М. Теплова, дають їй змогу успішно виконувати діяльність, обумовлюють легкість і швидкість набуття нових знань і навичок, по-третє, відрізняють одну людину від іншої [10, с. 158].

Проблеми здібностей глибоко розглядаються в роботах В.Д. Шадрікова, який долає обмеження поведінкових визначень феномену і доходить висновку, що поняття «здібності» є психологічною конкретизацією філософської категорії «властивість». Згідно В.Д. Шадрікову, найбільш загальним поняттям, яке описує психологічну реальність, є поняття психічної функціональної системи, функціонування якої (психічний процес) забезпечує досягнення корисного людині результату [12, с. 10]. Здібності визначаються як властивості функціональних систем, що реалізують певні психічні функції, мають індивідуальну міру вираженості, що проявляється в успішності і своєрідності освоєння і реалізації цих психічних функцій. Оскільки психічний процес є часовою характеристикою функціонування відповідної системи, то В.Д. Шадріков зводить здібності до здібностей сприймання, пам'яті тощо. З цих позицій здібності є загальними в смислі віднесеності до конкретних видів діяльності: не існує так званих «педагогічних», «музичних», «поліцейських», «кулінарних» і інших спеціальних здібностей [12, с. 12]. Спеціальні здібності сьогодні пов'язують з окремими видами людської діяльності, причому про них може йтися у двох випадках:

- а) коли необхідні для діяльності психічні властивості обумовлені природними психофізіологічними властивостями людини;

- б) коли певна якість не може бути досягнута шляхом цілеспрямованого формування.

Особливу увагу у дослідженні моделі управління ОВС слід приділити проблемі діагностики загальних здібнос-

тей як основи готовності особистості до управлінської діяльності. Вихідна позиція для розуміння загальних здібностей сформульована С.Л. Рубінштейном у 1946 році. Він вважає, що загальні здібності є здібностями людини до самостійної трудової діяльності і до освоєння в процесі навчання матеріальної і духовної культури суспільства; вони забезпечують оволодіння різними видами знань і умінь [2, с.210]. Подібну точку зору відстоює Н.С. Лейтес. Загальні здібності, - пише Н.С. Лейтес, - виявляються в широті, багатоманітності можливостей людини. До загальних здібностей відносяться, перш за все, властивості розуму, тому часто загальні здібності називають загальними розумовими здібностями [2, с.211]. Згідно Д. Векслеру, до поняття загальних здібностей також наближається інтелект, який тлумачиться як загальна здібність особистості, яка проявляється в цілеспрямованій діяльності, правильному розумінні і розмірковуванні, адаптації до умов середовища. Схожі визначення пропонуються і багатьма іншими авторами. Деякі дослідники дають розширене тлумачення загальних здібностей і вважають, що останні проявляються, перш за все, в особливостях креативності або творчого потенціалу людини, активності і саморегуляції психічної діяльності (переважно розумової) як найважливіших динамічних умов її здійснення [3, с. 88].

Останні дослідження психологів школи В.Д. Шадрікова підтвердили виключну роль загальних здібностей людини у досягненні успіху в різних видах професійної діяльності. Доведено, що людина з розвинутими загальними здібностями може успішно адаптуватись до більшості видів діяльності, а в умовах зміни режиму і умов діяльності загальні здібності мають потенційну можливість перетворюватись на спеціальні професійні [11, с.112]. Вирішальне значення для прогнозу матимуть характеристики мотивації і умови професійного навчання. В тих випадках, коли професія вимагає від людини особливостей, які не піддаються розвитку (це стосується і низки професій органів внутрішніх справ), прогноз успішності діяльності залежить від наявності цих особливостей в структурі профпридатності.

Важливо враховувати дані, отримані в останнє десятиріччя в галузі психології навчання, праці і профорієнтації, які свідчать про наявність генетичного зв'язку між загальними і спеціальними здібностями. Так, доведено, що для оволодіння багатьма професіями достатньо наявності загальних здібностей. Відносно професій, які характеризуються більш «жорсткими» умовами і основними факторами діяльності (дефіцит часу, інформаційні навантаження, підвищені вимоги до чутливості аналізаторів тощо), в тому числі й професії поліцейського, встановлено, що людина здатна до значного розширення спектру своїх психічних резервів. Для більшості режимів діяльності будь-які загальні здібності проявляють потенційну можливість перетворюватись на спеціальні або професійні. За даними деяких дослідників загальні здібності, зокрема інтелектуальні, виконують опосередковуючу функцію (є необхідною умовою) по відношенню до спеціальних здібностей [10, с. 160].

Підсумовуючи результати досліджень, можна зробити висновок про те, що в основу загальних здібностей до управління можна покласти формулу:

загальні здібності = інтелект + креативність + активність.

Також варто враховувати, що до структури загальних здібностей входять фактори, які включають в себе деякі

властивості і особливості особистості, зокрема темпераменту, емоційної сфери і мотивації. Максимальній ефективності діяльності відповідає не максимальна, а оптимальна сила мотивації (Х. Хекхаузен, 1986). Успішність трудової і навчальної діяльності, як правило, відповідає середній рівень мотивації на власний престиж, першість, добробут. Мотивація особистості на мету і зміст діяльності прямою залежністю пов'язана з успішністю оволодіння діяльністю (М.Н. Пейсахов, 1977) [6, с.145]. З урахуванням зазначеної концепції психологічної готовності особистості до управлінської діяльності в систему професійно важливих якостей керівника органу внутрішніх справ доцільно в першу чергу включити рівень розвитку і структуру загальних здібностей (інтелекту, креативності і активності), особливості мотиваційної спрямованості особистості, а також деякі характерологічні особливості.

Додатково до структури психодіагностичної моделі слід включити низку професійних умінь, зокрема вирішувати нестандартні управлінські задачі, здатність мислити масштабно, забезпечити самоорганізацію управлінської системи, здійснювати оптимальну функціональну розстановку кадрів. Керівникові необхідно також відповідати низці додаткових вимог, серед яких найбільше значення мають правова і управлінська компетентність, загальна ерудиція, знання напрямків діяльності органів внутрішніх справ та їх структури і функцій; організаційні здібності, дисциплінованість, фізичний стан.

Враховуючи літературні дані, багатовимірну модель психологічної структури особистості можливо побудувати психодіагностичну модель поліцейського управлінця рівня начальника міськрайоргану внутрішніх справ, яка включає в себе:

- параметри генетичного виміру (задатки і психофізіологічні властивості, загальні здібності);
- соціально-психолого-індивідуального (показники індивідуально-психологічних якостей і процесів людини: спілкування, спрямованості, характеру, самосвідомості, професійних і загальноосвітніх знань, ділових та організаторських якостей, спеціальних і загальнотрудових умінь, інтелекту, психофізіологічних якостей);
- діяльнісного (потрібно-мотиваційні, цілеутворюючі, результативні, емоційно-почуттєві показники).

**Психодіагностична модель керівника органу внутрішніх справ:**

**1. Індивідуально-психологічні якості та процеси:**

**Загальні здібності:** високий або вищий за середній рівень інтелекту, достатньо високий творчий потенціал, гнучкість розуму, здатність бачити нове, знаходити вихід із нестандартних ситуацій і вирішувати проблеми; висока активність, енергійність, працездатність.

**Інтелектуальні процеси:** інтелектуальні установки, здатність до аналізу, синтезу, узагальнення, абстрагування, класифікації, систематизації, порівняння; індукції і дедукції, достатньо високий обсяг, розподіл, зосередженість і переключення уваги; розвинуті сенсорно-перцептивні, сенсорно-моторні, перцептивно-рухові процеси досягнення результату; розвинуті образна, понятійно-логічна, рухова та емоційна пам'ять, розвинена уява.

**Психофізіологічні якості:** психофізіологічні установки, мотиваційні стереотипи, сила нервових процесів, достатньо висока лабільність та пластичність нервової системи, помірна сенситивність, помірна ригідність.

**Спрямованість:** розвинуті пізнавальні інтереси, бажання дізнаватись про все нове, оволодівати новою інформацією, знаннями, мотивація на досягнення цілей

організації і на взаємні дії, внутрішній локус контролю, інтерес до управлінської діяльності; цілеспрямованість, схильність до формування цілей та планів; воля, наполегливість та прагнення у досягненні цілей [3, с. 89].

*Характерологічні риси:* мотиваційні та інформаційні-пізнавальні риси характеру: ретельність, сміливість, принциповість, впевненість у собі, розвинені лідерські якості; дбайливість, справедливість, розсудливість, оптимізм, бадьорість.

Риси цілеспрямованості і продуктивності характеру: почуття особистої відповідальності за доручену справу, висока відповідальність за свою працю, здатність кваліфіковано підходити до прийняття рішень та їх реалізації; чітке й сумлінне виконання своїх обов'язків, зобов'язань, дотримання загальноприйнятих норм моралі, відданість службовим інтересам.

*Емоційно-почуттєві риси характеру:* чуйне й уважне ставлення до людей, до потреб, прохань, проблем, скарг підлеглих; доброзичливість; турбота про людей, непримиримість до будь-яких проявів несправедливості, нечесності; здатність підтримувати передове, нове, бачити перспективу, сприяння розвитку всього прогресивного, передового, доведення до відома всіх працівників і впровадження передового досвіду; уміння прислухатися до критики, бути самокритичним, принциповим, здатність критично ставитися до своїх дій та вчинків, до виявлення й виправлення власних недоліків, недоліків підлеглих, реагувати на критику; відсутність шкідливих звичок [3, с. 89].

*Особливості спілкування:* наявність потреби у спілкуванні, комунікабельність, здатність до усної та письмової комунікації; розуміння партнера зі спілкування, здатність активно слухати, встановлювати ділові відносини з керівництвом, підлеглими, здатність до міжособистісної взаємодії на основі рольової поведінки; емпатичність, вміння переконувати і впливати на людей; здатність коротко і ясно говорити по суті справи, стисло, чітко і зрозуміло викласти суть того чи іншого питання; уміння складати і опрацьовувати накази, розпорядження, ділові папери; уміння ефективно спілкуватися з керівництвом, підлеглими, громадянами, здібності до ведення ділових переговорів, бесід, проведення виступів та заходів, листування.

### 2. Професійні управлінські вимоги:

Загальноправова компетентність, орієнтація в правовому полі, вільне володіння необхідним обсягом знань щодо чинного законодавства, вміння грамотно ними керуватися в організації діяльності ввіреного підрозділу; управлінська компетентність, знання змісту, принципів, методів, стилів і етапів управління; вміння аналізувати, прогнозувати, планувати, організовувати і контролювати діяльність підрозділу внутрішніх справ; загальна ерудиція, високий загальноосвітній і культурний рівень; знання напрямків діяльності органів внутрішніх справ, структури органів та підрозділів внутрішніх справ, їх функцій та системи керівництва ними; вміння особисто організовувати і проводити оперативно-розшукову діяльність по розкриттю небезпечних злочинів, керувати роботою оперативно-розшукових груп, організовувати роботу органів досудового розслідування; вміння керувати штабом, черговою частиною, фінансовою та господарською діяльністю відділу; знання наказів та розпоряджень МВС, що регламентують діяльність ОВС; знання основ психології, педагогіки; уміння здійснювати представницькі функції, підтримувати зв'язки з громадськими організаціями, представниками мас медіа, населенням; знання зброї, спецзасобів та техніки, вміння володіти ними [3, с. 90].

### 3. Ділові і організаторські якості:

Уміння підбирати працівників та ефективно використовувати їх можливості для вирішення службових завдань; уміння мотивувати, навчати та виховувати підлеглих у спільній праці, здатність виховувати відповідальне ставлення до праці; уміння створити згуртований і дружній колектив, спрямований на вирішення завдань по боротьбі зі злочинністю, охороною правопорядку, підтримувати його професійний рівень; здатність організувати ефективну роботу служб і підрозділів щодо профілактики, виявлення і розкриття злочинів; цілеспрямованість у досягненні результатів, здатність виділити головну мету в роботі і зосередитися на її досягненні найбільш ефективними засобами; здатність до ефективних управлінських дій в екстремальних умовах, уміння чітко планувати свої дії, та виконувати їх незалежно від різкого відхилення стану справ від установленого порядку; уміння організовувати ефективну взаємодію між працівниками [3, с. 90].

### 4. Дисципліна та ставлення до праці:

Особиста дисципліна, усвідомлене й добровільне дотримання регламентованого порядку роботи, розпорядку дня тощо; працьовитість, прагнення виконати доручену справу якомога краще; здатність налагодити й підтримувати дисципліну в колективі, уміння ефективно організувати дотримання підлеглими встановленого порядку роботи; здатність планомірно вести роботу, уміння складати план роботи і суворо його дотримуватися у виконанні поставлених завдань; здатність формувати й підтримувати працездатність колективу; здатність особистим прикладом, виховним впливом, розумною вимогливістю та іншими засобами мобілізувати ввірений підрозділ на вирішення завдань по охороні законності та правопорядку; уміння забезпечити ефективну систему контролю; здатність самостійно та швидко приймати обґрунтовані рішення; уміння здійснювати контроль за виконанням прийнятих рішень, здатність визначити обсяг робіт, терміни виконання, відповідальних за виконання і забезпечити ефективну систему контролю.

Отже, створення правової держави і демократичного суспільства потребує проведення в ОВС якісно нової управлінської та кадрової політики. Важливим напрямом управлінської діяльності є робота з персоналом, адже саме від якості підбору, розстановки, навчання, мотивації діяльності працівників поліції залежить і результативність боротьби зі злочинністю, і ефективність виконання поліцією соціальних функцій. В напрямі управління персоналом в підрозділах Національної поліції відбуваються певні позитивні зміни: оптимізується штатна чисельність, трансформуються підходи до добору, перепідготовки кадрів, змінюються акценти у навчанні керівних кадрів або менеджерів органів і підрозділів внутрішніх справ. Суттєво змінюється роль керівника: розширюються права керівників територіальних підрозділів поліції при призначенні та використанні особового складу, використанні сил та засобів, ресурсів тощо.

### Література

1. Бандурка А. М. Юридическая психология / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. - Х. : ТИТУЛ, 2006. - 750 с.
2. Барко В. І. Психологічна діагностика управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ [Текст] / В. І. Барко, П. В. Макаренко // Право і Безпека. - 2012. - № 2. - С. 209-214.

3. Барко В. І. Теоретичні підходи до визначення психологічного змісту і структури управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ [Текст] / В. І. Барко, М. А. Чекулаєв // Право і Безпека. - 2015. - № 1. - С. 85-90.

4. Волошина О.В. Професійно-організаційні детермінанти формування суб'єктивних стратегій розвитку керівників ОВС / О.В. Волошина / Психологічні науки: проблеми та здобутки. - Додаток 1 до № 1, Том II. - 2012. р. - Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». - С. 37-44.

5. Євмешкіна О. Л. Психологічна готовність керівника органу державної влади до управлінської діяльності у змінному середовищі [Текст] / О. Л. Євмешкіна // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 106-113.

6. Максименко С. Д. Психологія особистості : підруч. для студентів вищих навч. закладів / С. Д. Максименко. - К. : КММ, 2007. - 296 с.

7. Осіпова Ю. Психологічна готовність до управлінської діяльності в системі органів внутрішніх справ: діагностика, прогнозування, розвиток [Текст] / Ю. Осіпова // Вісник Академії управління МВС. - 2010. - № 3(15). - С. 195-202.

8. Пасічник І. Д. Специфіка підготовки майбутніх спеціалістів у контексті економічної психології / І. Д.

Пасічник // Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка». - Острого: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2008. - Вип.10. - С. 6-10.

9. Перевалов В. Ф. Интенсификация подготовки офицеров к руководству подчиненными / В. Ф. Перевалов // Военная мысль. - 1994. - № 3. - С. 43-52.

10. Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до проблеми психологічної діагностики управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ [Текст] / М. А. Чекулаєв // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. - 2014. - Вип. 1(2). - С. 157-162.

11. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека / В. Д. Шадриков. - М. : Логос, 1996. - 244 с.

12. Шадриков В.Д. Способности, одаренность, талант / В.Д. Шадриков // Развитие и диагностика способностей. -М. : Наука, 1991. - С. 5-17.

**Матієнко Т. В.,**  
кандидат юридичних наук, доцент,  
професор кафедри психології та педагогіки ОДУВС  
Надійшла до редакції: 15.02.2017