

Психологические науки

УДК 159.922

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛИЦИИ УКРАИНЫ ¹

В. И. Барко, Государственный научно-исследовательский институт МВД
Украины (Киев, Украина), e-mail: barkoua@ukr.net

Резюме. Статья посвящена раскрытию психологических условий оптимизации управленческой деятельности с персоналом полицейских подразделений. Опыт работы полицейских менеджеров развитых стран свидетельствует о растущем внимании к изучению психологических факторов эффективности руководства. В основе современных концепций полицейского менеджмента лежат идеи проактивного подхода, призванного обеспечить психологическую профилактику неурядиц, предупреждение конфликтов, стрессов, недовольства сотрудников. Психологическими условиями его осуществления является реализация руководителем гуманистического подхода к полицейским; организация эффективной командной работы и лидерства; мотивация и стимулирование работы персонала, его личностное развитие. Проактивный подход обеспечивает высокую эффективность работы полиции; с целью его реализации важно осуществлять специальную профессионально-психологическую подготовку руководителей.

¹ Статью представила Чудакова Вера Петровна – Научный сотрудник Института педагогики Национальной Академии педагогических наук Украины; научный корреспондент Института психологии имени Г.С. Костюка Национальной Академии педагогических наук Украины (Киев, Украина). Рецензент: С. Д. Максименко, академик, д. псих. н., профессор, директор Института психологии им. Г.С. Костюка Национальной академии педагогических наук Украины (Киев, Украина).

Ключевые слова: психологические условия, оптимизация, управление, психопрофилактика, полиция, руководители, профессионально-психологический тренинг.

Постановка проблемы. Национальная полиция Украины представляет собой новый государственный правоохранительный орган, начавший функционировать в конце 2015 года. В соответствии с Законом Украины «О Национальной полиции» от 2 июля в 2015 г., целью ее деятельности является реализация государственной политики в сфере защиты прав, свобод и законных интересов граждан Украины, иностранных граждан, лиц без гражданства; защита объектов права собственности; противодействие преступности; охрана общественного порядка и обеспечения общественной безопасности. Национальная полиция Украины построена по образцу полиции передовых западноевропейских стран; полицейские выполняют служебные задачи в тесном взаимодействии с населением, действуют на основе неуклонного соблюдения законности, прав человека и гражданина. Служебная деятельность полицейских традиционно относится к сложным видам профессиональной деятельности, она сопровождается значительными психофизиологическими и физическими нагрузками на сотрудников, многими факторами риска для их жизни и здоровья, характеризуется стрессогенностью, необходимостью противодействовать криминальному окружению, применять мероприятия физического влияния, оружие, специальные средства и тому подобное.

Исследования зарубежных авторов свидетельствуют о том, что сложные условия работы полицейских нередко приводят к появлению психологических проблем, возникновения посттравматических расстройств, склонности к девиантному поведению и профессиональной деформации. Поэтому важным направлением повышения эффективности функционирования нового правоохранительного органа является оптимизация управления персоналом полиции, учет руководителем психологических условий, которые бы способствовали мотивации профессиональной деятельности полицейских, их профессиональному и личностному развитию, помогали успешно противодействовать стрессовым факторам, конфликтам и другим факторам риска, которые сопровождают профессиональную деятельность.

Целью статьи является раскрытие психологических условий осуществления руководителем эффективного управления персоналом полицейских подразделений.

Анализ последних научных исследований. Теоретический анализ психологических принципов управления персоналом полиции свидетельствует о том, что этим вопросом уделяли внимание многие отечественные и зарубежные ученые (А.М. Бандурка, Е.В. Землянская, В.А. Криволапчук, С.И. Яковенко, Б.Г. Бовин, Н.И. Мяких, В.Е. Петров, Р. Роберт, Ч. Свон и другие). Модели полицейского менеджмента прошли значительный эволюционный путь – от бюрократизованных, «реактивных», к современным гуманистическим идеям. Исследователи отмечают сложность управленческой правоохранительной деятельности; указывают на то, что управлению полицейским персоналом свойственны специфические психологические особенности, а именно: 1) опосредственность операций управления через наличие уставных отношений; 2) неалгоритмический характер многих операций; 3) жесткая детерминация операций временными параметрами, заданными организационными условиями; 4) значительный объем и разнообразие оперативных задач и действий; 5) социотехнический характер управленческих действий; 6) высокая психологическая напряженность деятельности; 7) значительная зависимость эффективности управленческих действий от индивидуально-психологических качеств субъекта управления; 8) значительная зависимость результата деятельности полицейского управленца от факторов, которые находятся вне пределов регулирующего влияния.

Современным направлением мирового полицейского менеджмента является так называемый **проактивный (профилактический) подход** к управлению персоналом, который возник на почве достижений общественного и предпринимательского менеджмента, вообрал в себя достижение предыдущих подходов – системного, поведенческого, ситуационного, качественного и тому подобное. Он базируется на идее заблаговременной профилактики, предупреждения проблем и неурядиц внутри полицейской организации за счет соблюдения руководителем следующих психологических условий: а) обеспечение гуманистического личносно ориентированного подхода к сотрудникам полиции; б) организации эффективной командной работы и лидерства в

подразделениях; в) мотивации и стимулирования работы полицейских, их личностного развития.

Изложение основного материала. В январе-феврале 2016 года нами было проведено исследование, направленное на определения психологических проблем, которые возникают в процессе правоохранительной полицейской деятельности сотрудников Национальной полиции Украины. С этой целью разработан опросник для определения психологических проблем в деятельности полицейских, который включал несколько видов вопросов относительно ожиданий, планов, мотивов, поведения сотрудников. По форме опросник содержал закрытые вопросы в поливариантной, шкальной или табличной формах, а также полузакрытые и открытые вопросы.

С его помощью опрошено 150 сотрудников патрульной полиции УМВД Украины в Николаевской и Черкасской областях. Возраст респондентов – от 25 до 35 лет, стаж работы – от нескольких месяцев до 5 лет, 32% опрошенных – сотрудники женского пола. При проведении опросов использовался целенаправленный способ построения экспериментальной выборки, условием проведения которого является верное представление в экспериментальной выборке исследуемой генеральной совокупности. Такой подход позволил отобразить реальное соотношение полицейских с разным опытом и позволил довести объем выборки до количества, позволяющего формулировать статистически надежные выводы на 5% уровне значимости.

Исследование позволило установить важные аспекты, касающиеся психологических аспектов деятельности полицейских и факторов, которые могут влиять на эффективность управления.

Установлено, что отношение полицейских к собственной профессиональной деятельности, системы управления и руководителей являются достаточно критичным.

Удовлетворенность собственной профессиональной деятельностью высказали 55% опрошенных, 18% отметили высокий уровень неудовлетворенности и 27% отметили умеренное недовольство. Большинство полицейских (67%) осознают общественную пользу выполняемой профессиональной деятельности, однако 12% такой пользы не ощущают, 21% обследованных не смогли изложить четкую позицию.

Не все в порядке у полицейских складывается в сфере отношений с

руководством, отношении к методам управления, уважения и оценки авторитетности и лидерских качеств руководителя. Отношения с руководителем оценили как позитивные около половины (45%) обследованных, 26% респондентов считают их негативными; стиль управления руководителей полицейских подразделений является преимущественно авторитарным, о чем отметили 72% обследованных. Среди методов работы с подчиненными значительной является доля принудительных, считают 61% респондентов. Поощрения со стороны руководства не являются распространенным явлением, считают 68% опрошенных полицейских, зато наказания достаточно часто практикуются, полагают 65% сотрудников. Высоким является уровень требовательности со стороны руководителей (52% опрошенных), уровень контроля работы подчиненных со стороны руководителя (67%). Приблизительно треть обследованных полицейских (32%) отметили лидерские качества своего руководителя, однако 40% считают, что руководитель подразделения не является лидером, 28% опрошенных не смогли четко изложить свою позицию.

Кроме того, приблизительно половина опрошенных (46%) отметили, что руководители недостаточно знают своих подчиненных и указали на наличие проблем во взаимодействии управленцев с подчиненными. Значительная часть сотрудников полиции (35%) отметили, что им сложно встретиться с руководством.

Для руководителей полиции характерная завышенная самооценка своих лидерских качеств и эффективности применяемых методов, которая, по большей части, не совпадает с мнением персонала (34% опрошенных). Не всегда адекватными являются применяемые руководителями методы влияния и стили руководства, действия руководителя при решении конфликтов (40% респондентов). Относительно критериев оценки эффективности работы полицейских, респонденты считают, что главным является качество и производительность деятельности, отношения со стороны населения и степень достижения поставленной цели.

Конфликты являются достаточно распространенным явлением в профессиональной среде (это отметили 62% респондентов). Чаще всего происходят конфликты с руководством (20% опрошенных), конфликты между сотрудниками подразделения (22%), конфликты с гражданами во время выполнения служебных обязанностей (20%). В профессиональной

деятельности полицейских значительной является усталость и физические нагрузки на сотрудников (38% опрошенных), психологические нагрузки (35%) и стрессы (34%). Значительными являются угрозы для жизни и здоровья сотрудников полиции во время несения службы, так считают 70% обследованных.

Большинство полицейских испытывают трудности в общении с гражданами при выполнении служебных обязанностей (53%), хотя отношение граждан к сотрудникам полиции, в большинстве случаев, является позитивным, на что указали 69% опрошенных. Достаточно высоким является уровень авторитетности полицейских среди граждан, на что указали 67% респондентов.

Значительная часть обследованных сотрудников полиции испытывают трудности в управлении собственными эмоциями (48% опрошенных), понимании эмоционального состояния других людей (40%), способности влиять на поведение граждан (38%). Почти треть обследованных отмечают частые возникновения негативных психических состояний (агрессии, тревоги, страха, подозрительности, ненависти и тому подобное) в процессе профессиональной деятельности (29%), испытывают потребность в психологической помощи (31%). Также значительной является потребность в профессионально-правовой (40% опрошенных), профессионально-психологической (52%), физической подготовке (30%).

Доброжелательность и взаимоподдержка в коллективе полицейских подразделений являются значительными, считают 79% опрошенных, однако самостоятельность действий сотрудника во время несения службы является недостаточной (70% обследованных). Сотрудники полиции считают достаточно распространенными проявления девиантного поведения, об этом отметили 25% респондентов, ее основными проявлениями являются агрессивность, сверхконтроль, ригидность. Руководители, в свою очередь, также указывают на наличие проявлений девиантного поведения среди подчиненных (33% респондентов. При отборе на руководящие должности сотрудники полиции ставят на первое место критерии умения работать с людьми, интеллект практический опыт, порядочность и честность, глубокие теоретические знания.

Таким образом, проведенное исследование выявило наличие психологических проблем в системе управления Национальной полиции.

Дальнейшее повышение эффективности деятельности полицейских возможно на основе оптимизации системы психологического обеспечения полицейского менеджмента, ее направленности на развитие лидерского потенциала полицейских и их руководителей, командную работу в подразделениях, увеличение удовлетворенности полицейских профессиональной деятельностью, эффективную межличностную коммуникацию, профилактику конфликтов, дистрессов и тому подобное.

Как отмечалось, теоретики проактивного полицейского управления определили основные психологические условия эффективного менеджмента, к которым относятся: обеспечение гуманистического личносно ориентированного подхода к сотрудникам полиции; организация эффективной командной работы и лидерства в подразделениях; мотивация и стимулирование работы персонала полиции; личностное развитие сотрудников.

Рассмотрим эти условия детальнее.

Первая – обеспечение гуманистического подхода к сотруднику со стороны руководства. Это означает, что руководитель, в любых ситуациях служебной деятельности, проявляет уважение к личности полицейского, доверяет ему, ценит накопленный практический и жизненный опыт и знания. Гуманистический подход также реализуется руководителем в процессе организации обмена мнениями, осуществлении обратной связи с подчиненными в форме доброжелательного общения. Такой подход предусматривает демократический, коллегиальный стиль управленческой деятельности руководителя, делегирование сотруднику части собственных полномочий в некоторых ситуациях служебной деятельности. Также гуманистический подход означает, что руководитель придерживается идеи о существовании скрытых возможностей личности полицейского, наличии у него нереализованного потенциала, который по различным причинам является заблокированным, не полностью раскрытым. Следовательно, гуманистический подход связан с верой руководителя в возможности профессионального развития и личностного роста полицейских. Опыт показывает, что такой подход к подчиненным значительно повышает эффективность деятельности полицейской организации, повышает самооценку полицейского, удовлетворение от работы и состояние психологического здоровья.

Второе условие – обеспечение командной работы и лидерства в

полицейском подразделении. Коллективы и команды – это группы высшего уровня, которые характеризуются общностью значимых целей, высоким уровнем сплоченности, психологической совместимостью. В отличие от коллектива, который может быть масштабной социальной системой (организацией) без тесного контакта ее членов, команда представляет собой ограниченное социальное объединение, которое работает внутри большего коллектива и для которого характерное идентифицированное членство, наличие четко определенного задания или их совокупности. Необходимым условием работы команды является взаимодействие ее членов благодаря обмену информацией, использованию общих ресурсов, взаимной координации усилий и взаимному реагированию с целью успешного выполнения общего задания. Исследования показывают, что команде свойственны такие специфические признаки: постоянный персонал; четкое распределение ролей; присутствие социально ценных типов общественных отношений (доверие, взаимопомощь, взаимопонимание, сплоченность и др., которые обеспечивают позитивный эмоциональный климат, высокую работоспособность и стойкость); наличие осознанной и принятой всеми цели; позитивный эмоциональный фон; удовлетворение потребностей личности в вовлеченности и уважении; наличие лидера. Типичные профессиональные группы полицейских, которые объединяют сотрудников по функциональному принципу (патрульная, криминальная, специальная полиция и тому подобное), должны действовать как команды. Для создания команды полицейского подразделения руководитель должен стать в то же время его лидером, сочетать в себе способности хорошего организатора, высокого профессионала и личности, которую уважают все члены группы. В результате процессов групповой дифференциации у каждого сотрудника в группе образуется свой статус, то есть место в группе, обусловленное правами и обязанностями (групповой ролью), а также престиж - степень признания группой персональных заслуг и достоинств.

Собственные исследования показали, что для успешного формирования и сплочения команды руководитель должен: определить организационную структуру команды, подобрать ее состав, распределить функции и обязанности; назначить руководителей и ответственных за определенные направления; своевременно планировать, распределять и координировать работу; четко объяснять цели и задания; преодолевать

препятствия и избегать конфликтов; обеспечить активность команды силой авторитета и примера, заинтересовать каждого члена команды, помогать, поддерживать, показывать перспективу; привлекать всех к решению заданий проекта; обеспечивать поддержку со стороны руководства; создавать привлекательный имидж команды.

Для организации успешного взаимодействия личности и группы руководителю полицейского подразделения при комплектовании следует учитывать индивидуально-психологические особенности сотрудников, входящих в состав группы. Необходимо принимать во внимание такие особенности людей, которые трудно поддаются или вообще не поддаются изменению или коррекции: тип высшей нервной деятельности, тип темперамента. В составе группы полицейских должны быть сотрудники с разными показателями индивидуально-психологических особенностей. Опыт показывает, что правильно укомплектованная команда, в которой оптимально сбалансированы разные личностные качества полицейских, учтены межличностные отношения, будет действовать значительно эффективнее, чем спонтанно подобранная группа.

Руководителю нужно уметь визуально определять основные свойства высшей нервной деятельности, темперамента и характера своих подчиненных с тем, чтобы верно строить команду. Важно знать признаки, по внешним проявлениям которых руководителю возможно судить о степени сформированности таких качеств высшей нервной деятельности, как сила процесса возбуждения и торможения, слабость и уровень лабильности нервной системы. С помощью наблюдения руководитель может определить, к какому типу личности – сильному или слабому – относится полицейский. Если руководитель замечает проявление показателей силы возбуждения или торможения в 70-80% случаев, такой сотрудник принадлежит к сильному типу, является выносливым, смелым, длительное время работоспособным, стойким к стрессам. Частые проявления слабости нервной системы означают, что полицейский не может выдерживать значительные нервно-психические нагрузки, проявлять решительность и настойчивость, действовать смело и настойчиво [1; 2].

Высокая лабильность свидетельствует о скорости ориентации, реагирования, усвоения знаний и умений. Низкая, напротив, присущая людям флегматичным, основательным, которые любят хорошо подумать,

прежде чем действовать. Работоспособная команда должна включать в себя людей разных типов. Неэффективной будет группа, в которую входят, например, полицейские с неуравновешенной нервной системой или с низкой лабильностью нервных процессов. Позитивные стороны каждого типа проявляются в сочетании с противоположными чертами типа-антипода. Например, установлено, что полицейский с высокой лабильностью и силой нервных процессов будет хорошо взаимодействовать с уравновешенным, рассудительным и низко лабильным сотрудником [2; 5].

Помимо этого, в сформированной команде участники всегда распределяются по исполняемым ролям. Очень важно, чтобы руководитель-лидер мог обеспечить оптимальное распределение командных ролей в подразделении. Б. Басс выделяет три возможные групповые роли в соответствии с тремя возможными позициями: ориентация на решение задачи, на отношения с другими людьми и на самого себя. Сотрудник, ориентированный на решение задачи лучше всего осуществляет инициирование; информационный поиск; передачу информации, мыслей, оценок и чувств; координирование; оценивание; обеспечение консенсуса. Сотрудник, ориентированный в поддержку отношений в группе склонен к ободрению и поддержке; гармонизации отношений; посредничеству; обеспечению компромисса. Сотрудник с ориентацией на себя склонен к доминированию, блокированию, агрессивности, отходу от проблемы, поиску помощи. Английский исследователь Р.М. Белбин считает, что для создания действительно эффективной группы необходимо, чтобы в ней были люди, которые исполняют восемь ролей: шефа, формовщика, мозгового центра, монитора-оценщика, исследователя, работника команды, координатора команды, финишера [3; 6].

Исследование успешных команд полицейских подразделений позволило выделить несколько психологических принципов командной работы, а именно: а) предоставление руководителем обратной связи и принятие его другими членами команды, желание и готовность членов команды помогать друг другу; б) восприятие членами команды самих себя как одного целого, успех которого зависит от взаимодействия; в) развитие командной взаимозависимости, при которой каждому члену команды не только можно, но и необходимо полагаться на партнеров в осуществлении

командной миссии, г) командное лидерство руководителя, который является образцом для других членов команды, участвует в командной работе.

Третье условие – мотивация и стимулирование работы персонала полиции, личностное развитие сотрудников. Опыт показывает, что в гуманистической концепции проактивного управления основным методом мотивации и стимулирования полицейских является поощрение. Метод представляет собой одобрение деятельности и поведения подчиненного, он заключается в удовлетворении фундаментальных потребностей личности в безопасности и признании, повышении социального статуса. Поощрение способствует закреплению позитивных форм поведения полицейского, кроме того, поощряемые поступки являются эталоном поведения для других. Исследования показывают, что применение руководителем поощрения связано с соблюдением ряда требований: а) оно должно быть справедливым, учитывать характер поступка, ценность мотивации и степень приложенных сотрудником волевых усилий; б) применяя поощрение, руководителю нужно придерживаться меры; слишком частые поощрения могут привести к развитию эгоизма, самоуверенности, неадекватной самооценки; в) поощрение следует сочетать с предъявлением новых требований; г) поощрение способствует выявлению и развитию позитивных качеств сотрудника [4].

Поощрение может выступать в форме одобрения, которое представляет собой позитивный отзыв о поведении подчиненного. Одобрение выражается короткой репликой, которая подтверждает, что полицейский действует правильно, например, словами "верно", "молодец", "так держать" руководитель выражает удовлетворение и стимулирует активность подчиненного. При одобрении также руководителю важно придерживаться ряда психологических правил, в частности: а) одобрение должно быть не абстрактным, а конкретным, с указанием, какие именно действия и что именно заслуживает поощрения; б) одобрение всегда следует сразу за действиями полицейского, которые заслуживают этого; в) одобрение должно отвечать личному вкладу каждого сотрудника, никто из фактических участников выполнения задания не должен быть забыт руководителем. Важной формой поощрения является также благодарность руководителя, награждение сотрудника – вручение ему материальных ценностей, знаков отличия.

Создание перспектив продвижения по службе представляет собой еще одну форму поощрения и средство личностного развития сотрудников полиции. Служебный рост является важным путем реализации потребностей личности в признании и принадлежности к группе. Руководитель должен показать подчиненному возможные варианты служебного роста, подчеркнуть важность надлежащего выполнения своих обязанностей и повышения собственного профессионального и интеллектуального уровня. Важно систематически вести мониторинг потенциала сотрудника, анализировать его рост как компетентного специалиста и человека, объективно и субъективно способного возглавить коллектив. Полезно временно ставить кандидата на выдвижение в реальные условия деятельности управленца, делегировать ему часть полномочий руководителя полицейского подразделения, оценивая при этом качество выполнения разных функций.

С целью личностного развития полицейских целесообразно применять технологию профессионально-психологического тренинга. Такой тренинг разработан группой авторов, его целью является раскрытие перспектив личностного и профессионального развития полицейских, выявления личностного потенциала, способностей и возможностей сотрудников, помощь полицейским в планировании жизни и служебной карьеры. Тренинг основывается на принципах гуманистической психологии, первый опыт его использования свидетельствует об интересе к нему со стороны сотрудников полиции и его высокую эффективность [1].

Выводы. Опыт работы полицейских менеджеров развитых зарубежных стран свидетельствует о растущем внимании к изучению психологических факторов эффективности полицейского менеджмента, создания надлежащих условий для сохранения физического и психологического здоровья персонала. Деятельность полицейских относится к числу сложных, она сопровождается значительными физическими и психологическими нагрузками на сотрудников, нередко несет угрозы для их жизни и здоровья. В основе современных концепций полицейского управления лежат идеи проактивного подхода, призванного обеспечить психологическую профилактику неурядиц в полицейской организации, предупреждение конфликтов, стрессов, недовольства сотрудников. Психологическими условиями осуществления проактивного управления является реализация руководителем гуманистического

лично ориентированного подхода к сотрудникам полиции; организация руководителем эффективной командной работы и лидерства в полицейских подразделениях; мотивация и стимулирование руководителем работы сотрудников полиции, их личностного развития. Проактивный подход к управлению обеспечивает высокую эффективность деятельности полиции.

Литература:

1. Барко В.І. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб. / В. І. Барко, В. І. Зелений, Ю. Б. Ірхін. – Вінниця : Книга-Вега; Вінниц. обл. друк., 2009. – 248 с.
2. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом / А. Л. Журавлев // Вопросы психологии. – 1993. – № 1. – С. 57–67.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Свон Р.Д. Эффективность правоохранительной деятельности и ее кадровое обеспечение в США и России. – Санкт-Петербург: Алетейя, 2000. – 296 с.
6. Чарльз М.Т. Современное состояние и перспективы профессиональной подготовки сотрудников полиции (милиции) США и России. – Санкт-Петербург: Алетейя, 2000. – 268 с.

Psychological conditions of optimization of personnel' management in Ukrainian National Police

(by_V. I. Barko)



Abstract: The article is devoted to consideration of some problems connected with improvement of Police management and regulation of psychological training in Ukrainian National Police. The author analyzed foreign experience of police management. Contemporary concepts of police management are based on the idea of proactive approach that aimed on

prophylactic of typical problems in organization, improvement of motivation of police officers', their ability to cope with stress, conflicts and other risk factors, development of important personal psychological qualities of police officers. The psychological conditions of proactive police management are next: humanistic personal approach to police officers, teamwork and leadership in police organization, motivation of police personnel. Successful realization of proactive approach needs special training for police managers.

Keywords: psychological conditions, optimization, police, management, psychological training, psychological prophylactic, managers.

Сведения об авторе.

Вадим Иванович **Барко**, доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник лаборатории психологического сопровождения Государственного научно-исследовательского института МВД Украины.

© В. И. Барко, 2016.

© Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири, 2016.

— ● —

