

## ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159:351.745.5

**Е. В. Садаклієва**

здобувач кафедри юридичної психології  
Національна академія внутрішніх справ

### МОТИВАЦІЙНІ СКЛАДОВІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

*У статті описано мотиваційні складові управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України. Розкрито авторське бачення сутності поняття управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України у контексті психології управління та юридичної психології. Проаналізовано структурні компоненти управлінської компетентності керівника. Розглянуто мотиваційні та організаційно-психологічні чинники розвитку управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України.*

**Ключові слова:** управлінська компетентність, керівник органів поліції, професійна компетентність, мотиваційні чинники розвитку компетентності, мотиваційна модель управлінської компетентності.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку Української держави зазначається зростання потреб і очікувань з боку громадянського суспільства щодо діяльності й управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України. Безперечно, цілеспрямований вплив керівної ланки поліції на суспільство для його впорядкування, розвитку й вдосконалення стає пріоритетним завданням якісного управління. З набуттям чинності Закону України «Про Національну поліцію» у 2015 році було створено новий центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству для партнерської взаємодії і забезпечення більш ефективних соціальних функцій правоохоронних органів.

Так, в умовах підвищеної небезпеки – розгортання бойових дій на Сході України, питання дослідження психологічних чинників розвитку управлінської компетентності керівників поліції стає все більш актуальним. У межах їхньої професійної діяльності з'явилися чисельні замовлення, вагомими з яких є: відбір кандидатів у нову поліцію, переміщення на керівні посади та раціональний розподіл кадрів тощо. До того ж забезпечення безпеки під час проведення масових заходів, у надзвичайних ситуаціях та у зоні проведення АТО підрозділами Національної поліції має свою специфіку, яка обумовлена особливостями реальних та потенційних ризиків.

Крім того, сучасні дослідження вивчення громадської думки щодо діяльності органів поліції в Україні засвідчують «зростання рівня стурбованості населення станом правопорядку у регіонах, недовіри громадськості до органів поліції з приводу спроможності останніх боротися зі злочинні-

стю, професійно надавати допомогу громадянам. Низький рівень довіри громадян до органів влади створює передумови для соціальної напруженості та кризових ситуацій у суспільстві» [1, с. 3].

Сьогодні триває процес реформування системи Національної поліції України, що вимагає досягнення високого рівня управлінської компетентності керівників органів поліції, пов'язаного з особистісною зрілістю менеджера високого рівня у прийнятті важливих управлінських рішень. Така постановка проблеми зумовлює актуальність теми статті.

У літературі з психології управління поняття «компетентність» (лат. *competens* – відповідний, здібний) – це обізнаність, авторитетність, кваліфікованість, ерудованість особистості у певній професійній діяльності. Тому професійна компетентність повинна охоплювати знання, уміння, навички, а також способи їх реалізації у діяльності, спілкуванні, розвитку (саморозвитку) особистості керівника [2; 3; 4].

Аналіз досліджень з проблеми професійної компетентності свідчить, що питання професійної компетентності, зокрема професійної придатності працівників органів внутрішніх справ обійняти керівну посаду – вивчали Л. П. Алексєєва, О. М. Бандурка, В. І. Барко, М. П. Васильєва, О. С. Губарєва, О. І. Єлисеєв, Є. О. Климов, Н. А. Кулик, А. К. Маркова, Л. А. Петровська, В. А. Пономаренко, Л. П. Пуховська, С. О. Сисоєва, В. О. Тюріна й ін. Дослідники дійшли висновку про необхідність психологічного діагностування та вивчення особистісно-професійних якостей кандидатів на керівні посади в органи внутрішніх справ. Тому одним із вагомих завдань юридичних

психологів є розробка професіограм з метою вдосконалення методів і критеріїв психолого-професійного відбору таких працівників з відповідною психолого-професійною структурою саме управлінської компетентності.

Дослідження якісних показників професійно-важливих властивостей і якостей особистості керівника поліції та його професійної придатності щодо управління великими організаціями детально обґрунтовано групою вітчизняних науковців із галузі професіографії, психології та психофізіології (В. Г. Андросюк, В. І. Барко, Ю. Б. Ірхін, В. П. Казміренко, В. С. Медведєв, О. П. Сєверов, В. М. Синьов, О. В. Шаповалов, Г. О. Юхновець та ін.).

**Мета статті** полягає в аналізі мотиваційних складових управлінської компетентності керівника органів поліції; у розкритті поняття «управлінська компетентність» і аналізі його складових та психологічних чинників розвитку управлінської компетентності керівників органів поліції. Основна ідея статті – професійно значущі особистісно-мотиваційні й ділові характеристики керівника органів Національної поліції є визначальними для розвитку його управлінської компетентності й управлінської культури загалом.

**Виклад основного матеріалу.** Актуальність цього питання підтверджується запровадженням в органах внутрішніх справ України чіткої системи професійно-психологічного відбору і психологічного забезпечення службової діяльності та постійним її вдосконаленням [6, с. 118]. Сучасна організаційна модель психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності органів та підрозділів Національної поліції ґрунтується на значних надбаннях, яким передувала плідна праця фундаторів. Проте до теперішнього часу є недослідженою мотиваційна модель управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України з її психологічними структурними компонентами – мотиваційними і організаційно-психологічними. Отже, недостатня розробленість даної проблеми та її актуальність на сучасному етапі розвитку суспільства і зумовили вибір теми дослідження.

На нашу думку, поняття управлінської компетентності керівника органу Національної поліції має поєднувати як психологічні, так і соціально-правові характеристики. Тому з урахуванням методології не лише юридичної психології, а й юриспруденції під управлінською компетентністю керівника органу поліції ми розуміємо систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань та організаційно-методичних управлінських умінь, які необхідні керівнику для управління великими підрозділами чи соціальними інститутами – залежно від статусу і керівного рангу керівника, й виконання ним поса-

дово-функціональних обов'язків. Так, до правових положень про забезпечення громадської безпеки можна віднести такі: Конституція України, міжнародні нормативно-правові акти, закони України «Про основи національної безпеки України», «Про Національну поліцію», Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кодекс законів про працю та ін.

На основі теоретико-методологічного аналізу сучасної літератури з юридичної психології, психології діяльності в особливих умовах та психології управління нами зроблено висновок, що мотиваційна модель управлінської компетентності керівника органів поліції є структурним компонентом управління професійною діяльністю, який присутній як інтегральне утворення в усіх її таких соціально значущих вимірах: організація й управління діяльністю підрозділів поліції; особистісно-мотиваційний, пов'язаний з управлінням людськими ресурсами й особистісно-професійним саморозвитком керівника; виробничо-правовий – організація партнерства й управління громадсько-соціальними системами.

На основі психологічного аналізу мотиваційної моделі управлінської компетентності керівника органів Національної поліції можна виділити такі її компоненти: знання, необхідні для виконання професійних обов'язків; уміння і навички для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійно-ділові та особистісно-значущі якості; загальна культура керівника поліції; мотивація досягнення успіху у професійній діяльності з високим рівнем відповідальності, професійна зрілість і самостійність у прийнятті управлінських рішень.

Теоретичний аналіз складових управлінської компетентності керівника, що інтегруються у процесі його професійного становлення, дав змогу описати мотиваційну модель управлінської компетентності працівників керівної ланки. До її суттєвих характеристик можна віднести: прояв особистістю позитивного ставлення до своєї професії; наявність системи професійних цінностей і мотивації досягнень у діяльності, суб'єктивна значущість поліцейської справи та професійна ідентифікація; високий рівень відповідальності з внутрішнім локусом контролю як механізм внутрішньої саморегуляції особистості поліцейського; зміщення мотиву на мету, механізм перетворення мотиву на мету, що може вказувати на наявність складноорганізованої мотивації; усвідомлення потреби у професійному розвитку й особистісному самовдосконаленні як стійке мотиваційне настановлення або як усталений мотив професійного зростання; наявність асимілятивної активності у процесі перетворювальної діяльності і взаємодії з професійним середовищем.

Основним критерієм сформованості мотиваційної моделі управлінської компетентності слід вважати наявність стійкої внутрішньої мотивації особистості керівника до професійного та особистісного саморозвитку. Безперечно, наявність вищеназваного критерію успішності управлінської професійної компетентності свідчить про необхідність підвищувати кваліфікацію керівного складу поліції з питань менеджменту, права, психології управління, юридичної психології й інших прикладних психологічних галузей, пов'язаних з поліцейською діяльністю з урахуванням сучасного стану управління у поліції, тенденцій її подальшого розвитку та особливостей функціонування правових соціальних інститутів в державі.

Як один з важливих мотиваційних чинників формування управлінської компетентності у складних професійних ситуаціях керівника органів поліції варто розглядати зміщення мотиву на мету, або мотиваційний механізм перетворення мотиву на мету, прояв якого може вказувати на високий рівень компетентності індивіда у професійному середовищі. На нашу думку, для індивідів із наднормативною активністю у досягненні професійних цілей, з позитивним стійким професійним ставленням характерний такий високий рівень компетентності, за якого мотиви і цілі стають тотожними. Якщо управлінця до виконання службових обов'язків спонукає прагнення ефективно виконати роботу задля задоволення потреб працівників підрозділів, вищого керівництва, громади, і при цьому мати мотив саморозвитку у своїй професійній сфері та отримувати задоволення від успішно виконаних справ, то тут мета і мотив його дій збігаються [9, с. 390].

Особистісна значущість завжди відповідає мотиву (наприклад, для конкретної людини), а значення – меті (для певної соціальної групи або суспільства у цілому). Безумовно, відповідність індивідуальних мотивів цілям соціального оточення (за аналогією зміщення мотиву на мету) також свідчить про високу професійну компетентність індивіда (для якого суспільні цілі стають домінуючими мотивами) до норм цього оточення.

На наш погляд, модель мотиваційного рівня управлінської компетентності керівника органів Національної поліції України можна розглядати як різновид професійної компетентності; як інтегральну індивідуальну характеристику, яка відображає психологічну готовність управлінця до розв'язання складних професійних ситуацій в умовах високої відповідальності з дефіцитом часу; як перебудову структури набору значущих для професії особистісних властивостей у цих ситуаціях на когнітивному, емоційному, мотиваційному, рефлексивному і поведінковому рівнях та встановлення оптимальної відповідності між ним і вимогами професійного довілля, завдяки

чому реалізуються ділові мотиви й цілі, забезпечується якість управлінської діяльності, відбувається самовдосконалення індивідуальності керівника, що позначається на поліпшенні роботи всіх підрозділів поліції.

Цей складний динамічний процес можливий при наявності внутрішнього професійного потенціалу керівного складу, його досвіду, перебудови структури професійно зорієнтованих особистісних якостей, певних здібностей. Такі психологічні засоби управлінської компетентності керівника поліції забезпечують йому адаптивну здатність в умовах професійно-соціальної трансформації та самоорганізовані порівнево, тобто на особистісно-професійному (самооцінка керівника, його локус контролю з відповідною мірою відповідальності та особистісно-професійні якості), мотиваційному (професійні цінності, мотиви та відповідні їм соціальні потреби), когнітивному (особливості професійного мислення керівника), емоційно-вольовому (емоційні стани та прояви самостійності у прийнятті керівником професійно вагомих управлінських рішень), поведінковому (особистісна активність з відповідними їй діями і вчинковими актами), соціально-психологічному (соціальна управлінська взаємодія керівника з усіма структурними підрозділами).

У структурі мотиваційної моделі управлінської компетентності керівника органів Національної поліції вагомими є менеджерські здібності, професійна зрілість і самостійність у прийнятті управлінських рішень, управлінська кваліфікація, яка регулюється науково-методологічними й правовими нормативними положеннями державних документів, юриспруденції, юридичної психології й психології управління; належний рівень професійної компетентності, тобто певна система знань, умінь, і навичок; професійно значущі й особистісно зорієнтовані якості; морально-етична складова і загальна культура й психологічні особливості мотиваційної сфери особистості керівника.

Вагоме значення має соціально-психологічна складова мотиваційної моделі управлінської компетентності керівника Національної поліції – це рівень застосування керівником компетенції менеджера (управлінця). Сукупність таких компетенцій містить розвиненість умінь щодо організації професійної діяльності поліції. У зв'язку з цим важливо виділити у мотиваційній моделі управлінської компетентності керівника органів поліції організаційно-психологічні чинники її розвитку. Змістовно вони відображаються на соціально-психологічній компетентності керівника як результат дії цих чинників.

Така компетентність керівника передбачає розуміння психологічних особливостей спілкування; здатність поставити себе на місце підлеглого; уміння аналізувати мотиви й поведінку

кожного співробітника та знайти йому своє місце у колективі організації; попереджати і вміло розв'язувати проблемні ситуації; «розуміти психологічну сутність спілкування людей самих різних категорій і усвідомлювати механізми ефективності комунікації з людьми» [3, с. 259–260]. Отже, соціально-психологічна компетентність керівника для управління поліцейським персоналом має надзвичайно актуальне значення, до того ж «знання особливостей вияву психологічних особливостей підлеглого сприяє керівникові у виборі оптимальних засобів створення мотиваційного клімату в організації» [4, с. 378]. Безумовно, соціально-психологічна і мотиваційна складові управлінської компетентності керівника органів поліції тісно взаємопов'язані. Інтегруюча роль цих компонентів визначає спрямованість професійної поведінки керівника у цілому та свідчить про високий рівень сформованості й стійкість таких компонентів його мотиваційної сфери, як ділові мотиви, професійні інтереси, конкретні управлінські цілі з розробкою успішних управлінських стратегій.

У зв'язку з цим В. І. Барко розглядає мотиваційні впливи на управлінську діяльність з відповідними успішними управлінськими стратегіями у поліцейській діяльності, пов'язані з запобіганням і профілактикою злочинів, конфліктів в організації та невдоволення працівників і громадян. Автор стверджує, що «проактивний (з метою профілактики) підхід до поліцейського управління, на відміну від застарілого реактивного (тобто реагування на вже вчинений злочин і організаційний конфлікт) стає у сучасному суспільстві могутнім засобом оптимізації управління поліцією та підвищення довіри до поліції з боку населення» [7, с. 78]. Вибір управлінських стратегій забезпечується мотиваційними чинниками розвитку управлінської компетентності – культурою професійної рефлексії, високим рівнем відповідальності та мотивацією досягнення успіху в управлінській діяльності, які успішно формуються у процесі професійного становлення особистості керівника поліції.

Безперечно, формування мотиваційних, соціально-психологічних та організаційно-психологічних складових мотиваційної моделі управлінської компетентності керівника органів поліції відбувається у процесі всього його професійного становлення, кожен з етапів яких передбачає зміну професійної свідомості, структури професійно-важливих якостей, мотивації праці, компетентності. На нашу думку, одним з вагомих завдань психолога юридичної сфери є психологічний аналіз інтеграції названих компонентів мотиваційної сфери особистості керівника з метою пошуку оптимальних прийомів якісного управління ним структурними підрозділами поліції.

Так, зокрема, О. С. Губарева [8, с. 99–112] розглядає такі стадії професійного становлення

особистості працівників поліції: аморфної оптації; оптації (формування професійних намірів); професійної підготовки; професійної адаптації; первинної (до 3–5 років роботи) і вторинної професіоналізації (високоякісне і продуктивне виконання діяльності); майстерності (високопродуктивна, творча, інноваційна діяльність). Досягнення працівниками поліції ефективності у професійній діяльності можливе лише завдяки успішному переходу від однієї стадії професійного становлення до наступної, які супроводжуються особистісним та професійним зростанням. Отже, процес професійного становлення особистості керівника органів Національної поліції ми визначаємо як формування його управлінської компетентності.

На всіх етапах професійного становлення управлінця, ефективність зміщення мотиву на мету забезпечується позитивними емоційними переживаннями професійних успіхів. При цьому змінюються параметри мотиваційної сфери особистості (її широта, гнучкість, ієрархізованість), розширюються соціальні контакти, а це впливає на те, що певна мета (предмет, явище дійсності, ідея тощо) протягом тривалого часу підкріплюється позитивними емоціями, що дає можливість їй (меті) перетворитися на самостійний мотив (наприклад, професійного зростання).

У підґрунті цього перетворення, що виступає мотиваційним психологічним механізмом ефективного професійного становлення особистості керівника, міститься низка мотиваційних утворень, які відповідають за формування професійної мотивації: усвідомлення потреби у професійному розвитку, професійні інтереси і цінності, орієнтація на отримання успішного результату у діяльності (що є стійким мотиваційним настановленням), мотиваційні риси (наполегливість, відповідальність, цілеспрямованість), прагнення прийняти оптимально вірне управлінське рішення як диспозиційне мотиваційне явище. Наявність стійкої внутрішньої мотивації особистості керівника до професійного та особистісного саморозвитку можна вважати основним критерієм сформованості його управлінської професійної компетентності.

**Висновки.** Формування управлінської компетентності керівника – це динамічний процес, пов'язаний з професійним становленням особистості, який повсякчас зазнає мотиваційних впливів – як зовнішніх, так і внутрішніх. У підґрунті цих перетворень – мотиваційних психологічних механізмів успішного професійного становлення особистості менеджера керівного складу міститься низка мотиваційних утворень, які відповідають за формування саме професійної мотивації досягнення успіху в управлінській діяльності.

Наведені нами мотиваційні компоненти управлінської компетентності керівника органів поліції

можна представити як співвідношення особистісно-мотиваційних, соціально-психологічних та організаційно-психологічних складових. Вони здатні забезпечити ефективність функціонування управлінської діяльності у системі Національної поліції. Мотиваційні складові управлінської компетентності керівника органів Національної поліції України є теоретичною засадою психологічного дослідження професійної придатності поліцейського до керівної роботи та уможлиблює виявлення потенційних лідерів, здатних до успішного управління людськими, соціальними, правовими, матеріальними й фінансовими ресурсами у сфері поліцейського управління.

#### Література:

1. Василець Н. М. Соціально-психологічні чинники довіри громадян до працівників органів внутрішніх справ: автореф. дис. ... к-та псих. наук: спец. 19.00.05. Київ, 2016. 25 с.
2. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків: Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.
3. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
5. Навчально-методичні матеріали для слухачів з підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю «Управління у сфері правопорядку». К.: Національна академія внутрішніх справ, 2014. 335 с.
6. Психологічна служба: підручник. К.: Ніка-Центр, 2016. 362 с.
7. Барко В. І. Психологія управління персоналом ОВС (проактивний підхід). К.: Ніка-Центр, 2003. 448 с.
8. Губарева О. С. Психологічні особливості формування професійної компетентності працівників ОВС: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06. Харківський національний ун-т внутрішніх справ. Х., 2005. 29 с.
9. Психологія: підручник / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін.; за ред. Ю. Л. Трофімова. К.: Либідь, 1999. 558 с.

#### **Садаклиева Э. В. Мотивационные составляющие управленческой компетентности руководителей органов Национальной полиции Украины**

*В статье описаны мотивационные составляющие управленческой компетентности руководителей органов Национальной полиции Украины. Раскрыто авторское виденье сущности понятия управленческой компетентности руководителей органов Национальной полиции Украины в контексте психологии управления и юридической психологии. Проанализированы структурные компоненты управленческой компетентности руководителя. Рассмотрены мотивационные и организационно-психологические факторы развития управленческой компетентности руководителей органов Национальной полиции Украины.*

**Ключевые слова:** управленческая компетентность, руководитель органов полиции, профессиональная компетентность, мотивационные факторы развития компетентности, мотивационная модель управленческой компетентности.

#### **Sadakliieva E. V. Motivational components of managerial competence of the bodies of the National Police of Ukraine**

*The research paper deals with the analysis of the motivational model of managerial competence of the heads of the National Police of Ukraine. The author's vision of essence of the concept of managerial competence of the heads of the National Police of Ukraine in the context of psychology of management and legal psychology is revealed. The purpose of the study was to analyze the motivational model of managerial competence of the head of police authorities through definition of the concept of "managerial competence", the characteristics of its components and psychological factors of the development of managerial and professional competence of the heads of police authorities. The main idea of the research paper is professionally significant personal, motivational and business characteristics of the heads of the National Police being crucial for the development of managerial competence and managerial culture in general. The structural components of managerial competence of the head are analyzed. It was stated that managerial abilities, professional maturity and independence in making managerial decisions, managerial qualification, which is regulated by scientific, methodological and legal provisions of state documents, jurisprudence, legal psychology and management psychology, proper level of professional competence are important in the structure of managerial competence of the heads of the National Police. The psychological and motivational as well as the psycho-organizational factors of development of managerial competence of the heads of the National Police of Ukraine are considered. It is concluded that the motivational model of managerial competence of the heads of the National Police of Ukraine is the theoretical basis for psychological research of the professional suitability of the policeman for managerial work and enables identification of potential leaders capable of successful management of human, social, legal, material and financial resources in the field of police administration.*

**Key words:** managerial competence, head of police authorities, professional competence, motivational factors for competence development, motivational model of managerial competence.