

Барко В. І., доктор психологічних наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії психологічного забезпечення Державного науково-дослідного інституту МВС України;
Кириєнко Л. А., провідний науковий співробітник лабораторії психологічного забезпечення Державного науково-дослідного інституту МВС України;
Барко В. В., кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник лабораторії психологічного забезпечення Державного науково-дослідного інституту МВС України

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Стаття присвячена розгляду питань вдосконалення психологічного забезпечення управління персоналом у Національній поліції України. Аналізується вітчизняний і зарубіжний досвід психологічного аспекту кадрового менеджменту в поліції як важливий чинник досягнення неухильного дотримання поліцейськими прав людини, прозорості, деполітизації та демілітаризації правоохоронного органу, реалізації сервісної функції поліції, формування нової мотивації професійної діяльності поліцейських, розвитку комунікативних умінь, навичок емоційної саморегуляції та інших професійно важливих індивідуально-психологічних якостей поліцейських, здатності успішно протидіяти професійним ризикам.

Ключові слова: поліція, правоохоронні органи, психологічне і нормативно-правове забезпечення, кадровий менеджмент, мотивація.

Статья посвящена рассмотрению вопросов усовершенствования психологического обеспечения управления персоналом в Национальной полиции Украины. Анализируется отечественный и зарубежный опыт психологического аспекта кадрового менеджмента в полиции как важного фактора достижения неуклонного соблюдения полицейскими прав человека, прозрачности, деполитизации и демилитаризации правоохранительного органа, реализации сервисной функции полиции, формирования новой мотивации профессиональной деятельности полицейских, развития коммуникативных умений, навыков эмоциональной саморегуляции и других профессионально важных индивидуально-психологических качеств полицейских, способности успешно противостоять профессиональным рискам.

Ключевые слова: полиция, правоохранительные органы, психологическое и нормативно-правовое обеспечение, кадровый менеджмент, мотивация.

Постановка проблеми. Правоохоронні органи та їх вельми значуща складова – поліція – у більшості країн являють собою основоположний державний інститут. Поліцейські організації є одним із найдавніших і невід’ємних компонентів світової цивілізації, вони відіграють першорядну роль у забезпеченні внутрішньої безпеки будь-якої країни. У сучасних умовах перед поліцією постають складні завдання, пов’язані з тим, що на початку XXI століття міжнародна спільнота зустрілася з глобальним поширенням та зростанням низки небезпечних соціальних явищ, таких, як тероризм, геноцид, міжетнічні конфлікти, нелегальна міграція, торгівля наркотиками, зброєю тощо. Це зумовлює підвищений інтерес до пошуку нових, гнучких та ефективних підходів, які б дозволили поліцейським організаціям без збільшення своєї чисельності та

фінансування успішно протидіяти злочинності. Один із ключових напрямів такого пошуку становить вивчення тенденцій та динаміки розвитку системи поліцейського менеджменту як визначального чинника якісних змін у площині законності та правопорядку загального, комплексного характеру.

Національна поліція України нині перебуває на етапі становлення, який супроводжується докорінним реформуванням застарілих засад правоохоронної діяльності. Ознаками трансформаційних тенденцій є оновлення нормативно правової бази діяльності поліції, структурна перебудова, деполітизація і демілітаризація, орієнтація на сервісну функцію, відкритість і прозорість діяльності, підзвітність суспільству, тісне партнерство з населенням, зміни у системі управління та оцінки ефективності роботи структурних

підрозділів. Окреслені нові завдання породжують низку відповідних вимог до керівників підрозділів поліції та поліцейських стосовно рівня їх професійно-психологічної готовності до службової діяльності. З позицій системного підходу кожна сучасна організація являє собою складну соціотехнічну систему, в якій виокремлюють матеріальні та людські (особистісні) компоненти. Саме робота керівника з персоналом організації визначає успіх як у приватному, так і державному секторах. Людський чинник перетворився на головний фактор ефективності, у зв'язку з чим все ширше використовується поняття «інвестиції у персонал». При цьому ефективність використання кадрового потенціалу організації залежить від збалансованості її основних компонентів – матеріального та особистісного. Тому метою статті є розкриття деяких напрямів вдосконалення психологічного забезпечення кадрового менеджменту в підрозділах Національної поліції.

Аналіз останніх наукових досліджень.

Ретельне вивчення наукових праць у галузі юридичної психології, теорії управління, психології управління, соціальної психології засвідчує, що наявні досягнення і результати розробок не розкривають особливостей управління в підрозділах поліції та не можуть безпосередньо реалізовуватися в менеджменті персоналу. Це доводить необхідність додаткових комплексних досліджень щодо визначальних специфічних характеристик управління з урахуванням посадових функцій поліцейських менеджерів, особливих механізмів і закономірностей міжособистісної взаємодії суб'єктів поліцейської правоохоронної діяльності, специфіки змісту, організації та результатів менеджменту в поліції.

Вітчизняні й зарубіжні науковці (О. Бандурка, В. Барко, В. Бесчастний, Ю. Битяк, Є. Гіда, В. Заросило, О. Землянська, С. Ківалов, Л. Коваль, А. Комзюк, О. Копиленко, В. Криволапчук, О. Негодченко, Н. Нижник, Т. Проценко, В. Сташис, Ю. Шемшученко, О. Цільмак, С. Яковенко; С. Мадді, Е. Луенда, В. Мілер та інші) присвятили чимало уваги правовим і психологічним аспектам управління персоналом органів системи МВС [1–13]. Проте недостатньо розробленою лишається

проблематика теоретичного обґрунтування і напрацювань із прикладних питань поліцейського менеджменту, зокрема системи професійного психологічного відбору керівників поліцейських підрозділів, їхньої підготовки до професійної діяльності, засвоєння патернів ефективної поведінки в особливих та екстремальних умовах, моделей особистісного і професіонального становлення, психологічного забезпечення реалізації компонентів управління персоналом (планування та формування кадрового потенціалу, оптимізація професійного підбору і комплектування кадрів, службова підготовка особового складу, його професійний розвиток, оцінка результатів діяльності, способи і методи мотивування тощо). Враховуючи зростання ролі психологічних аспектів управлінської діяльності у соціономічних професіях, особливої актуальності набуває необхідність поглибленого дослідження психологічних проблем кадрового менеджменту підрозділів поліції, що передбачає ретельний науковий аналіз і обґрунтування психологічного змісту діяльності керівника з урахуванням галузевої специфіки та соціально-психологічної природи управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Нові вимоги, що сьогодні постають перед керівниками-правоохоронцями, потребують оволодіння сучасними підходами до управління персоналом. У центрі прогресивних світових концепцій управління поліціями демократичних країн знаходиться людина – поліцейський, який розглядається як найбільша цінність. Ефективні системи управління орієнтовані, насамперед, на професійне й особистісне зростання, розвиток загальних і спеціальних здібностей працівників поліції з тим, щоб вони максимально використовувалися у професійній діяльності, були корисними суспільству, сприяли ефективності функціонування правоохоронної системи [2; 3; 6; 8; 9; 13]. Діяльність і система поліцейського менеджменту досить чітко відбивають найсуттєвіші проблеми державного управління. Зарубіжні дослідники переважно підкреслюють нейтралітет поліцейського сервісу, заперечують вплив на діяльність поліції з боку держави та політиків. І хоча більшість підходів до визначення місця і ролі поліції в

системі державних органів зазвичай зумовлені формою політичного режиму, проте заслуговує на увагу прогресивна тенденція у системах управління поліцією демократичних країн – виконувати сервісну функцію, діяти незалежно від політичної кон'юнктури, спираючись на конституцію, закони, міжнародні стандарти прав людини, оцінювати ефективність своєї роботи з урахуванням думки населення. У розвинутих країнах зарубіжжя багато зроблено для перетворення поліції на ефективний державний інститут, який користується довірою людей. Передовим системам поліцейського менеджменту властиві такі ознаки, як верховенство права, деполітизація, децентралізація та демілітаризація, наближення до неполіцейських сфер діяльності, відкритість у роботі, новий стиль стосунків керівників з підлеглими, зміни у способах оцінки діяльності, у міжособистісних та міжгрупових відносинах [6; 8; 9; 10–13].

З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту Національної поліції України вбачається доцільним, насамперед, забезпечити всебічну реалізацію принципу *верховенства права*. Це означає, що під час виконання своїх функцій поліцейські повинні діяти тільки на підставі закону, забезпечувати захист особистих прав громадян і не вчиняти протиправних дій. У діяльності персонал поліції має дотримуватися таких вимог, як неухильне дотримання закону; повага до людської гідності та прав людини; відсутність упередженості, відкритість і співробітництво, порядність; дотримання конфіденційності; використання сили, адекватної загрози, тільки у випадках необхідності; недопущення катувань, жорстокого та нелюдського поводження; турбота про здоров'я затриманих; відмова від втягнення в корупційні дії; особиста відповідальність. Керівники поліцейських підрозділів також реалізують управлінські функції на основі верховенства права, на підставі вимог закону, принципів гуманності, справедливості й поваги до особистості, планують, регулюють і контролюють діяльність підлеглих, використовують психологічні методи заохочення, стимулювання, мотивування персоналу підрозділу.

Для встановлення власних вимог до дій правоохоронців нашої країни провідну роль мають відігравати міжнародні документи, імплементовані державою, а також рішення міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ, Ради Європи, Європейського суду з прав людини тощо), до виконання яких приєдналася Україна. Поліцейські зобов'язані дотримуватися міжнародних норм щодо прав людини, поважати і захищати людську гідність. До їх обов'язків, окрім захисту суспільства від протиправних дій, сьогодні відносять надання послуг і допомоги громадянам, які потребують такої допомоги. Поліцейським управлінцям варто зважати на те, що принцип верховенства права передбачає також першочергове закріплення у відомчих нормативних актах деталізованого переліку завдань, функцій та повноважень, що має мінімізувати ризик порушення закону та зловживань з боку поліцейських. Практика поліцейського менеджменту в європейських державах свідчить про те, що ефективним засобом є максимальна регламентація дій посадових осіб шляхом розроблення нормативно-правових актів, що передбачають можливі варіанти поведінки поліцейських у стандартних та нештатних ситуаціях. Вбачається перспективним об'єднання таких документів у комплексний документ за прикладом європейських кодексів поведінки поліції (*Police Code of Conduct*), що встановлюють офіційні норми поведінки персоналу.

Важливою умовою підвищення ефективності кадрового менеджменту є *деполітизація* поліції. Сутність її полягає у вимозі забезпечити недоторканність і захист поліцейських від тиску з боку політичних структур та обмежити вплив політичних факторів на зміст і якість роботи поліції. Цього можна досягти шляхом заборони перебування в політичних партіях для поліцейських; заборони на діяльність політичних партій у приміщеннях поліції, обговорення політичних питань під час службових нарад; обмеження надання політичним партіям підтримки з боку поліції. Наприклад, в Угорщині та Республіці Словенія створені моделі управління, за яких поліція набуває автономного статусу в структурі міністерства внутрішніх справ, міністерством керує призначений урядом

політик, а поліцію очолює професійний менеджер, який не складає автоматично повноважень зі зміною уряду або міністра внутрішніх справ. Міністерство виконує функції із стратегічного планування, загального контролю та координації, тоді як на поліцію покладаються функції захисту прав громадян та профілактики злочинності.

Закон України «Про Національну поліцію» також передбачає її *децентралізацію*. Згідно із сучасною теорією менеджменту децентралізація розглядається як один з механізмів підвищення ефективності діяльності органів державної влади [5; 6]. Це вимагає істотних змін, оскільки результатом має стати децентралізація прийняття управлінських рішень, відповідальності та розподілу ресурсів, що необхідно для ефективного реагування поліції на місцевому рівні. Реалізація принципу вбачається в започаткуванні підрозділів муніципальної поліції – поліцейських формувань, які утворені органами місцевого самоврядування і перебувають у їх підпорядкуванні. У більшості європейських держав на муніципальну поліцію покладено функції з нагляду за безпекою дорожнього руху, санітарним станом, порядком на ринках, виконанням розпоряджень міської влади тощо; частково вона відіграє роль резерву національної поліції. Проте у Великобританії, Федеративній Республіці Німеччина та США муніципальною поліцією також виконуються функції із забезпечення правопорядку [3; 9; 12]. Фінансування муніципальної поліції здійснюється, в основному, за кошти місцевої влади. Організаційні моделі муніципальної поліції та підходи до її управління місцевою адміністрацією варіюються залежно від національних традицій. Муніципалітети мають право вирішувати питання щодо відкриття або закриття поліцейських дільниць, призначення керівників підрозділів поліції, перевірки діяльності місцевої поліції, визначення розміру фінансування, основних напрямів роботи. З метою підвищення ефективності управління персоналом Національної поліції України доцільно нормативно врегулювати засади формування і функціонування в нашій державі підрозділів муніципальної поліції.

Відповідно до вимог Закону, вельми важливим засобом вдосконалення поліцейського менеджменту є забезпечення *прозорості і відкритості* у роботі поліції. Це завдання може бути розв'язане шляхом визначення механізмів, завдяки яким суспільство контролюватиме дії поліцейських. Одним із таких механізмів управління є органи, що здійснюють так званий «зовнішній» контроль за діяльністю поліції. Іншим механізмом є підрозділи внутрішнього контролю – внутрішніх розслідувань, службових перевірок, розгляду скарг громадян на дії поліцейських тощо. В демократичному суспільстві також набуває виняткової важливості такий елемент громадського контролю, як гарантія участі населення в процесі управління. Аналіз зарубіжного поліцейського менеджменту показує, що в США поширеною моделлю цивільного контролю є робота муніципальних комісій, утворених за розпорядженням мера або міської ради. У містах Атланти, Детройті, Новому Орлеані, Філадельфії, Сан-Франциско такі комісії складаються з цивільних службовців, що раніше не працювали у поліції. В інших штатах громадські комісії поєднують цивільних службовців, працівників поліції, громадян-добровольців, які призначаються до складу комісій мером. Також вбачається доцільним започаткування підрозділів зв'язків із громадськістю. Такий крок дозволяє здійснювати ефективну комунікацію з громадськістю: проводити опитування громадської думки, аналіз оглядів преси, вивчати досвід громадських та міжнародних організацій з метою побудови правильної тактики і стратегії суспільних відносин. Також керівництво поліції має забезпечувати оперативне інформування громадян щодо діяльності та результатів роботи поліції, зменшувати дистанційованість у стосунках поліції та населення шляхом проведення інформаційних кампаній, створення «гарячих ліній», рубрик у засобах масової інформації тощо [5; 7]. Керівникам поліції також доцільно подбати про розробку механізмів розслідування випадків, коли права громадян порушуються в результаті непрофесійних дій поліцейських. Доступними також мають бути інформаційні матеріали щодо планів та результатів роботи поліцейських

підрозділів, їх бюджету та витрат, контактної інформації тощо. Вимоги щодо прозорості стосуються і технічних вимог. Так, у більшості європейських країн поліцейські працюють у робочих приміщеннях, розділених на окремі секції прозорими перегородками, що дозволяє керівнику легко здійснювати робочий контроль за діяльністю підлеглих, а також створює робочу, ділову атмосферу, дисциплінує і підвищує відповідальність персоналу. Встановлення прозорого режиму роботи ускладнює вчинення поліцейськими корупційних дій, ведення приватних справ тощо.

Велике значення належить нормативному забезпеченню *співпраці поліції з населенням та місцевими громадами*. Як свідчить досвід менеджменту в американських та європейських правоохоронних структурах, процеси деполітизації та демілітаризації призводять поліцейські організації до переорієнтації діяльності на профілактику правопорушень. Поліцейські зміщують акценти своєї роботи на зв'язок із населенням, розуміючи, що без активної та заінтересованої підтримки громадян розкриття і профілактика злочинів є неефективними. Основною фігурою превентивної діяльності стає поліцейський, головним завданням якого є консультування громадян. Співпраця з населенням потребує змін у діяльності поліції, пріоритету набуває участь у розв'язанні всього комплексу проблем, наявних у конкретній місцевості. Зазначене потребує внесення змін до критеріїв оцінки ефективності роботи поліцейських, серед яких доцільно розглядати якість відносин громадян із поліцейськими, належне своєчасне реагування на повідомлення населення, активність персоналу у розв'язанні його проблем, різноманітність заходів забезпечення правопорядку, інтенсивність зв'язків з органами самоврядування, засобами масової інформації. Усе це потребує взаємодії поліцейських із місцевими жителями, особистого спілкування, вміння розв'язувати конфлікти.

Суттєве значення для вдосконалення менеджменту в поліції має нормативне врегулювання *професійної підготовки персоналу і поліцейських управлінців різного рівня*. Оскільки діяльність поліцейських пов'язана з виконанням рішень державної

влади у вигляді примусу, то збереження законності та порядку, як і авторитет державної влади значно залежать від їхньої професійної компетенції. Європейські стандарти також передбачають, що прийнятий на службу поліцейський повинен пройти не тільки загальну, професійну та службову підготовку, а й отримати знання у сфері соціальних проблем, демократичних свобод, прав людини. Менеджери можуть на практиці забезпечити набуття таких знань у процесі проведення соціально-психологічних тренінгів із питань функціонування демократичного суспільства, засад верховенства права та захисту прав людини. Сервісна спрямованість діяльності поліції має передбачати створення спеціальної системи навчання і контролю персоналу, яка поєднує різні форми: обговорення існуючих проблем, розгляд практичних ситуацій, тренінги щодо застосування норм права і дотримання етичних принципів, дебрифінги, заняття з формування навичок рольової поведінки, обмін досвідом, робота із залучення поліцейських до груп за інтересами для розширення сфери їх соціальних контактів і культурних потреб.

Окрему увагу варто приділити встановленню *критеріїв відбору* кандидатів на посади поліцейських управлінців. Зокрема у Великобританії оцінка кандидатів на посади керівників здійснюється за такими категоріями, як загальна і спеціальна компетенції. На рівні загальної компетенції оцінюються знання професійних і етичних стандартів; комунікативні навички, мотивація, уміння приймати рішення, творчий підхід і здатність сприймати інновації, а спеціальної – лідерські якості кандидата, вміння управляти персоналом і піклуватися про професійне зростання, навички планування щоденної діяльності, стратегічне мислення, толерантність (включаючи гендерний, етнічний аспекти). Додатковою умовою відбору на посади керівників може бути участь у кадрових та екзаменаційних комісіях представників громади, неурядових організацій, органів місцевого самоврядування [1; 7; 11].

В системі поліції з розвитком науково-технічного прогресу успіх все більше залежить від індивідуальних здібностей працівників, ступеня їхньої підготовки. Неминуче зростають витрати, пов'язані з

навчанням і перепідготовкою поліцейського персоналу. На перший план виходить концепція навчання впродовж усього життя. Сучасна система навчання та підвищення кваліфікації базується на використанні активних форм і методів, які сприяють особистому розвитку працівників, дозволяють швидко оволодівати знаннями й уміннями, набувати досвіду (соціально-психологічні тренінги, рольові ігри, генерування ідей, моделювання професійних ситуацій та їх відпрацювання тощо). Нові вимоги висуваються і до технічного забезпечення навчання персоналу, сучасні правоохоронці повинні мати вільний інформаційний доступ до літератури, баз даних та інших відомостей. Специфічною особливістю діяльності поліцейських підрозділів стає її колективний характер. Це зумовлює необхідність поєднання у групах людей різних характерологічних типів так, щоб новостворений колектив працював оптимально.

Зважаючи на викладене, вбачається доцільною розробка *Комплексної програми організації та проведення професійно-психологічної підготовки поліцейських Національної поліції України*, яка б затверджувалася і впроваджувалася відповідним наказом МВС України. Комплексна програма має визначати пріоритетні напрями такої підготовки, її завдання, етапи, форми, терміни, методи і засоби, категорії суб'єктів тощо. Важливим нормативним документом, спрямованим на покращання роботи з персоналом, має стати *Положення про службу психологічного забезпечення професійної діяльності поліцейських Національної поліції України*, де має визначатися зміст такого забезпечення як системи організаційних та психологічних заходів, спрямованих на вдосконалення роботи з персоналом та підвищення ефективності службової діяльності поліції, а також врегульовуватися питання організації служби психологічного забезпечення, визначатися завдання, функції та основні методи її здійснення, повноваження психологів і порядок виконання покладених на них функцій. Ще одним нормативно-правовим актом, спрямованим на поліпшення кадрової роботи може стати *Положення про організацію професійного психологічного відбору кандидатів на службу в поліцію і*

конкурсне призначення осіб на керівні посади в поліції. Це положення має визначити мету і пріоритетні завдання професійного психологічного відбору кандидатів на службу в поліцію, суб'єктів відбору, вимоги до кандидатів, порядок відбору, рівні готовності до службової діяльності, критерії та показники професійної придатності особи до роботи в поліції, методи та засоби проведення відбору тощо. Важливим кроком у вдосконаленні психологічного забезпечення кадрового менеджменту може стати розробка і затвердження наказом у встановленому порядку *Програми психопрофілактичної роботи з персоналом органів і підрозділів Національної поліції на 2018–2022 роки*; така програма має передбачати проведення низки заходів організаційного і науково-методичного забезпечення (розробку і впровадження технологій психопрофілактичної та психокорекційної роботи, зміцнення мотивації персоналу, створення керівником підрозділу сприятливих психологічних умов службової діяльності тощо); практичного забезпечення професійної психологічної підготовки (професійно-психологічних тренінгів, моделювання ситуацій професійної діяльності та ін.); психологічного супроводу персоналу; профілактики професійної деформації тощо.

Висновки. Враховуючи вищезазначене, проблематика вдосконалення психологічних засад кадрового менеджменту в поліції представляється актуальною, оскільки наразі лишаються малодослідженими такі аспекти, як: психологічні особливості підготовки та прийняття управлінських рішень фахівцями керівної ланки; лідерство й управлінська компетентність поліцейського керівника; професійний відбір кандидатів на службу до поліції та зайняття вакантних керівних посад; мотивація, стимулювання й особистісний розвиток персоналу; психологічні основи управління конфліктними ситуаціями в підрозділах; психологія командної роботи тощо. Підвищення ефективності менеджменту персоналу Національної поліції України потребує вдосконалення її нормативно-правового забезпечення. З метою якомога повнішої реалізації вимог Закону України «Про Національну поліцію» вбачається актуальною першочергова

Питання психології

розробка низки нормативно-правових актів, які б урегульовували питання, пов'язані із забезпеченням верховенства права і дотриманням поліцією прав людини; прозорості й відкритості в роботі; демілітаризації, деполітизації та децентралізації діяльності; співпраці поліції з населенням; організацією і проведенням професійно-психологічної підготовки, професійного психологічного відбору поліцейських та конкурсного призначення осіб на керівні посади, організацією служби

психологічного забезпечення діяльності поліції, психопрофілактичної роботи з персоналом тощо. Вельми важливо також провести наукові дослідження, спрямовані на розробку рекомендацій щодо імплементації сучасних моделей лідерства і командної роботи в підрозділах поліції, впровадження програм професійного й особистісного розвитку поліцейських, профілактики конфліктів і антикризового менеджменту.

Список використаних джерел

1. Бобкова И. Е. Психологическое сопровождение профессионального развития руководителей структурных подразделений территориальных органов внутренних дел на начальном этапе управленческой карьеры. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2014. № 2 (57). С. 27–30.
2. Литвинова Г. А. Социально-психологическое обеспечение деятельности полиции Баварии (Германия). *Юридическая психология*. 2010. № 3. С. 32–36.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 539 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.
5. Поляков А. В. Психологическое сопровождение сотрудников полиции. *Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы*. 2014. Вып. 2. Т. 22. С. 53–57.
6. Свон Р. Д. Эффективность правоохранительной деятельности и ее кадровое обеспечение в США и России. Санкт-Петербург: Алетейя, 2000. 296 с.
7. Чарльз М. Т. Современное состояние и перспективы профессиональной подготовки сотрудников полиции (милиции) США и России. Санкт-Петербург: Алетейя, 2000. 268 с.
8. Федотов А. Ю. Системно-структурный подход в профессиональной подготовке сотрудников ОВД. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2015. № 1 (60). С. 3–6.
9. Цветков В. Л. Полицейская психология: опыт Испании. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2014. № 4. С. 86–90.
10. Aldwin C. M. Stress, coping, and development. *An Integrative Perspective*. Second Edition. New York: Guilford, 2007. 432 p.
11. Maddi S., Khoshaba D. M., Jensen K., Carter E., Lu J. L., Harvey R. H. Hardiness training for high risk undergraduates. *NACADA Journal*. 2002. № 22. P. 45–55.
12. Luenda E. Charles et al. Shift Work and Sleep: The Buffalo Police Health Study. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 2007. № 2. P. 215–227.

References

1. Bobkova I. E. Psihologicheskoe soprovozhdenie professional'nogo razvitija rukovoditelej strukturnyh podrazdelenij territorial'nyh organov vnutrennih del na nachal'nom jetape upravlencheskoj kar'ery. *Psihopedagogika v pravoohranitel'nyh organah*. 2014. № 2 (57). S. 27–30.
2. Litvinova G. A. Social'no-psiologicheskoe obespechenie dejatel'nosti policii Bavarii (Germanija). *Juridicheskaja psihologija*. 2010. № 3. S. 32–36.
3. Muchinski P. Psihologija, professija, kar'era. 7-e izd. Sankt-Peterburg: Piter, 2004. 539 s.
4. Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta: per. s angl. Moskva: Delo, 1992. 702 s.
5. Poljakov A. V. Psihologicheskoe soprovozhdenie sotrudnikov policii. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta psihologii i social'noj raboty*. 2014. Vyp. 2. T. 22. S. 53–57.
6. Svon R. D. Jeffektivnost' pravoohranitel'noj dejatel'nosti i ee kadrovoe obespechenie v SShA i Rossii. Sankt-Peterburg: Aletejja, 2000. 296 s.
7. Charl'z M. T. Sovremennoe sostojanie i perspektivy professional'noj podgotovki sotrudnikov policii (milicii) SShA i Rossii. Sankt-Peterburg: Aletejja, 2000. 268 s.
8. Fedotov A. Ju. Sistemno-strukturnyj podhod v professional'noj podgotovke sotrudnikov OVD. *Psihopedagogika v pravoohranitel'nyh organah*. 2015. № 1 (60). S. 3–6.
9. Cvetkov V. L. Policejskaja psihologija: opyt Ispanii. *Psihopedagogika v pravoohranitel'nyh organah*. 2014. № 4. S. 86–90.

10. Aldwin C. M. Stress, coping, and development. *An Integrative Perspective*. Second Edition. New York: Guilford, 2007. 432 p.
11. Maddi S., Khoshaba D. M., Jensen K., Carter E., Lu J. L., Harvey R. H. Hardiness training for high risk undergraduates. *NACADA Journal*. 2002. № 22. P. 45–55.
12. Luenda E. Charles et al. Shift Work and Sleep: The Buffalo Police Health Study. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 2007. № 2. P. 215–227.

SUMMARY

Barko V. I., doctor of psychology, professor

Курієнко Л. А., leading researcher of the scientific research laboratory

Barko V. V., candidate of pedagogical science

**WAYS OF IMPROVEMENT OF PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF PERSONNEL
MANAGEMENT AT THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE**

The article is devoted to the issues of improving the legal and regulatory framework for psychological personnel training of the National Police of Ukraine. It analyzed the domestic and foreign experience of organizing and conducting of such training, the result of which should be high level of motivation of professional activity of policemen, formation of ability to successfully counteract to stress factors, conflicts and other risk factors, development of professionally important individual and psychological qualities. It is noted that foreign researchers pay considerable attention to the issues of psychological training of police officers and the role of the leader in this process. The modern direction of police management in European countries is a proactive approach based on the idea of psychological prevention of problems in the police organization by ensuring a humanistic approach to employees, motivating and stimulating the work of the police, their personal development, teamwork and leadership in the police units. Suggestions, which based on the experience of democratic countries, are proposed for the development of normative documents for the organization and implementation of personnel's psychological training of the National Police of Ukraine. It is also very important to conduct scientific research aimed at developing recommendations for the implementation of modern models of leadership and team work in police units, the implementation of programs for professional and personal development of policemen, conflict prevention and crisis management.

Key words: police, law enforcement agencies, psychological and legal support, personnel management, motivation.