

емоції та поведінку.

**Висновки.** Отримані результати доводять доцільність та ефективність проведення соціально-психологічного тренінгу з розвитку психологічної стійкості, який є необхідним чинником успішної професійної діяльності керівників рятувальних підрозділів. Найбільш оптимальним шляхом розвитку психологічної стійкості керівників рятувальних підрозділів є поєднання їх перепідготовки і розробленого тренінгу.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Зазыкин В. Г. Деятельность специалистов в особых условиях / Зазыкин В. Г. – М. : ДЕП РУК. НИИВО, 1994. – 267 с.

2. Лефтеров В. О. Психотренинг в ОВС : практичний досвід, організація проведення та перспективи подальшого впровадження / Лефтеров В. О. – 2008. Т. II. – 286 с.

**Рецензенти:** д. психол. н. Землянська О.В., д. психол. н. Москалець В.П.

**УДК 159.922**

*Александров Ю.В., к.психол.н., доцент кафедри загальної та практичної психології ННІПМК ХНУВС*

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ**

В статье осуществлен анализ профессиональной деятельности субъектов управления в органах внутренних дел, суде и прокуратуре Украины. Показано, что центральное место в управлении служебными коллективами во всех этих структурах правоохранительной системы занимает работа с подчиненными и вышестоящим руководством.

Установлено, что наибольшая часть информации в литературных источниках посвящена анализу управления в ОВД. Изучению особенностей процесса управления и его психологических составляющих в судебной системе и в прокуратуре посвящено чрезвычайно мало исследований.

Учет специфики профессиональной деятельности в разных структурах правоохранительной системы позволит обосновать особенности личности успешного руководителя ОВД, суда и прокуратуры. Сделан вывод о необходимости всестороннего сравнительного изучения личностных качеств руководителей правоохранительной системы.

*Ключевые слова:* профессиональная деятельность, руководители судов, ОВД, прокуратуры, формы и методы руководства.

У статті здійснено аналіз професійної діяльності суб'єктів управління в органах внутрішніх справ, в суді та прокуратурі України. Показано, що центральне місце в управлінні службовими колективами у всіх цих структурах правоохоронної системи займає робота з підлеглими і вищим керівництвом.

Встановлено, що найбільша частина інформації в літературних джерелах присвячена аналізу управління в ОВС. Вивченню особливостей процесу управління та його психологічних складових у судовій системі і в прокуратурі, присвячено надзвичайно мало досліджень.

Врахування специфіки професійної діяльності в різних структурах правоохоронної системи дозволить обґрунтувати особливості особистості успішного керівника ОВС, суду та прокуратури. Зроблено висновок про необхідність всебічного порівняльного вивчення особистісних якостей керівників правоохоронної системи.

*Ключові слова:* професійна діяльність, керівники судів, ОВС, прокуратури, форми і методи керівництва.

**Постановка проблеми.** Керівництво в органах внутрішніх справ є поліаспектною професійною діяльністю, яка пред'являє високі вимоги до особливостей кадрів управління. При цьому слід враховувати, що з підвищенням рівня управління (рангу керівництва) змінюються формуючі чинники і умови діяльності керівних кадрів, зростають вимоги до системного і аналітико-прогностичного аспектів управління, що робить істотний вплив на психологічний профіль ухвалюваних рішень і вимагає актуалізації у керівника певних особистих особливостей. Для управління складними процесами, подібними тим, які протікають в правоохоронній системі, необхідні якості особистості, що дозволяють оперувати образно-концептуальними моделями, приймати рішення в умовах дефіциту часу і інформації про швидко змінні процеси в рамках так же швидко змінних правових норм.

Психологічний відбір, розстановка кадрів в системі МВС України належить до найбільш молодих наукових напрямів, що розвиваються. Він знаходиться на стадії становлення. Ряд його методичних аспектів, зокрема психологічне прогнозування ефективності діяльності працівників, на управлінських посадах потребує наукового обґрунтування і представляє актуальну проблему в юридичній психології.

*Метою дослідження був теоретичний аналіз сучасних поглядів на особливості професійної діяльності керівників правоохоронних органів з психологічних позицій.*

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз особливостей професійної діяльності керівників правоохоронних органів бажано починати з трактування поняття «Правоохоронна діяльність».

Правоохоронна діяльність — вид державної діяльності, яка здійснюється з метою охорони права спеціально уповноваженими органами шляхом застосування юридичних заходів в строгій відповідності з законом і при неухильному дотриманні встановленого ним порядку.

Згідно законодавству України, в ході здійснення правоохоронної діяльності правоохоронні органи, в цілях припинення правопорушень можуть обмежувати права і свободи правоохороняємих суб'єктів у встановлених законом масштабах.

Правоохоронна діяльність здійснюється:

- ❖ за допомогою юридичних заходів;
- ❖ у строгій відповідності з законами;
- ❖ у встановленому законом порядку;
- ❖ спеціально уповноваженими (правоохоронними) органами.

В.Л. Васильєв ототожнює поняття «правоохоронна діяльність» і «юридична діяльність», вважаючи, що ця діяльність в першу чергу пов'язана з нормами має рацію [9]. «Професійна юридична діяльність - діяльність державна. Держава ставить перед правоохоронними органами певну мету і завдання, направлені на

ліквідацію злочинності в країні. В цілому юридична діяльність є працею, що вимагає великої напруги, терпіння, сумлінності, знань і високої відповідальності, заснованої на строгому дотриманні норм закону». Автор виділяє цілий ряд рис, які відрізняють цю професійну діяльність від інших професій:

- надзвичайна різноманітність вирішуваних завдань в правовому просторі;
- повна детермінованість діяльності нормами законодавства;
- правове регулювання комунікативної сторони діяльності;
- висока емоційна напруженість праці, пов'язана з необхідністю придушення негативних емоцій;
- творчий аспект праці.

Як відзначають О.М. Бандурка, С.П. Бочарова, О.В. Землянська, професійна юридична діяльність відрізняється складністю і багатогранністю, проте, в тому або іншому ступені в ній можна виділити наступні сторони: пошукова (пізнавальна) - збір початкової інформації для вирішення професійних завдань; комунікативна - спілкування з людьми для вирішення професійних завдань; перетворення отриманої інформації в спеціально передбачені законом форми (протоколи, ухвали і так далі); організаційна - організація власної роботи і спільної роботи з іншими посадовими особами, правоохоронними органами; реконструктивна (конструкційна) - переробка всієї інформації і ухвалення рішення на основі норм законодавства; соціальна - здійснення профілактичних, коректувальних заходів на певній ділянці [4].

У кожній з вказаних вище сторін реалізуються відповідні особові якості фахівця, забезпечуючи успішність професійної діяльності. Тому, на думку О.М. Бандурки і співавторів, основне завдання психології юридичної праці полягає у виявленні раціональних співвідношень між особою юриста і вимогами вищеперелічених сторін професійної діяльності [4].

Ширше до опису правоохоронної діяльності і її психологічної складової підходить Ю.А. Шаранов. У своїй монографії «Психологія діяльності службового колективу органів внутрішніх справ» [26] він указує на необхідність системного опису правоохоронної діяльності на морфологічному (склад, структура, суб'єктні, об'єктні, середовищні, наочні і інші характеристики), аксіологічному (ціннісні, потребові, мотиваційні, цільові, оцінні і тому подібне характеристики), праксіологічному (просторово-часові, ресурсні, виконавські і ін. характеристики), онтологічному (сутнісні якісні і кількісні індивідуальні і соціальні характеристики) рівнях. Також автор підкреслює важливість розробки як структурно-функціонального, так і динамічного підходу до вивчення правоохоронної діяльності. Ці наукові принципи Ю.А. Шаранов реалізує при вивченні правоохоронної діяльності колективу міського (районного) відділу (управління) внутрішніх справ. Протікання правоохоронної діяльності на всіх рівнях відбувається в психологічному просторі, тому, на думку автора, психологічний аналіз професійної діяльності працівників ОВС повинен охоплювати всі ці рівні.

Крім вищеописаних досліджень правоохоронної діяльності можна виділити цілий ряд досліджень іншого порядку. За більш ніж сімдесятирічну історію накопичений величезний масив теоретичних і емпіричних даних про генезис, структуру і специфіку функціонування вітчизняної правоохоронної системи. Можна виділити наступні основні теоретичні напрями досліджень

правоохоронної діяльності.

Перший напрям пов'язаний з розвитком системи управління і управлінської діяльності. Він найінтенсивніше розвивається останніми роками. Проблематика охоплює широкий спектр питань, що представляють інтерес для правоохоронних органів. Перш за все, сюди відносяться:

1) формування теорії управління у сфері правоохоронної діяльності, зокрема, психологічні і педагогічні проблеми управління в МВС, УВС (Р.А. Аванесов, В.А. Бакєєв, А.І. Китов, Л.М. Колодкін, А.М. Столяренко, Р.А. Туманов, Ю.А. Шаранов і ін.);

2) застосування системного підходу до аналізу управлінських проблем (А.П. Іпакян, С.С. Маїлян, Г.А. Туманов і ін.);

3) наукова організація управління і праці в органах внутрішніх справ (О.М. Бандурка, В.І. Барко, С.П. Бочарова, Л.Ф. Бурлачук, О.В. Землянська, С.С. Маїлян, А.Ф. Майдигов, А.Х. Міндагулов, В.Р. Кутушев, Ю.А. Шаранов і ін.);

4) особа керівника, стиль і методи роботи (М.В. Богданов, В.С. Вічев, Е.П. Клубов, Л.М. Колодкін, Н.І. Кулагін, В.С. Медведєв, А.І. Папкін, А.М. Столяренко, Н.М. Фатєєв, А.Р. Шестаков);

5) інформаційні технології в управлінні органами внутрішніх справ (Р.М. Воскресенський, Р.І. Дударев, Н.С. Польовий, В.І. Черненілов і ін.).

Примітною особливістю досліджень в цій області є виділення в управлінні правоохоронними органами, крім техніко-економічної і організаційно-правової, психологічної підсистеми, чинники якої можуть дестабілізувати, дезорганізувати систему управління. Виділені стійкі психологічні чинники, урахування яких - актуальне і складне завдання в організації управлінської діяльності, що повторюються і динамічні, варіативні.

Другий напрям включає дослідження, направлені на вдосконалення конкретних видів правоохоронної діяльності. Перш за все піддаються аналізу психолого-педагогічні аспекти роботи слідчого (О.С. Баїв, В.Л. Васильєв, Ю.І. Ільченко, Д.П. Котов, Н.Е. Мілорадова, В.А. Шкарпеток, А.Н. Олейник, А.Р. Ратінов, Л.Б. Філонов, С.І. Яковенко і ін.), інспектора (І.В. Воробйова, В.І. Коваленко, Е.А. Козловська, О.В. Мисенко і ін.) оперуповноваженого (В.А. Носков і ін.), дільничного, оперуповноважених кримінального розшуку (В.М. Богданов, В.А. Данілов, Н.В. Оніщенко, О.Е. Сапарін і ін.), працівників державтоінспекції (В.Н. Жульов, Е.А. Козловський), особового складу загонів спецпідрозділів міліції (О.С. Долженко, М.Р. Логачев, Т.П. Паронянц), чергових служб (А.І. Кардашев) і штабних працівників ОВД (М.К. Ардавов).

Третій напрям пов'язаний з власне психологічним підходом до аналізу діяльності співробітників ОВД. Проведені дослідження по проблемах духовної культури фахівців правоохоронної системи (В.С. Олейніков, В.П. Сальников), професійної деформації особистості співробітників (Ю.В. Александров, С.П. Безносков, В.С. Медведєв), психології управлінських дій керівника на підлеглих (А.Р. Шестаков) та інші.

Таким чином, в даний час накопичений певний масив наукових даних по психологічному вивченню професійної діяльності працівників правоохоронної системи.

Перш за все, слід зазначити, що в більшості досліджень автори, піддаючи психологічному аналізу працівників правоохоронної системи, вивчають

співробітників ОВС. Хоча, строго кажучи, до працівників правоохоронної системи відносяться і службовці судів і прокуратури.

Досліджень, присвячених психології управління і керівників цих структур правоохоронної системи, незрівнянно менше, ніж працівників ОВС.

Деякі питання професійної діяльності працівників судової системи розглядаються в роботах О.М. Бандурки, В.Л. Васильєва, Л.Б. Забелової, Е.Е. Коновалова, Ю.В. Позіненко, А.Р. Ратінова. Проте, специфіка управлінської діяльності суддів як представників правоохоронної системи прицільно не аналізувалася.

Щодо досліджень управління в системі прокуратури, можна також відзначити їх незначну кількість. Так, в роботах О.М. Бандурки, М.І. Еникєєва, Я.І. Радзівідло, М. Якимчука освітлюють особливості професійної діяльності керівних працівників прокуратури і різні аспекти впливу її на їх психологічну сферу. У дослідженнях В.В. Романова, М.В. Кроза, В.Л. Васильєва запропоновані професіограми і психограми прокурорів. Існують також роботи, присвячені питанням розстановки і виховання кадрів органів прокуратури (Ю. Огорожі, С. М. Лисенков)

Проте за межами наукових досліджень залишається цілий ряд проблем, вивчення яких могло б позитивно позначитися на вирішенні практичних питань в області підвищення ефективності і якості керівників цієї системи.

Психологічний аналіз діяльності припускає чітке розуміння меж «норми діяльності» і «норми особистості», що можливо тільки за наявності оцінок успішності діяльності і опису типових структур особистості, які цю успішність забезпечують. Щоб виявити і описати головні рушійні сили поведінки особистості, необхідні дослідження її в конкретних умовах діяльності, яка вельми істотно відрізняється в ОВС, судах і прокуратурі. Вивчаючи психологічні основи ухвалення управлінських рішень в правоохоронній системі, ми ставили за мету вивчення особливостей особистості керівників підрозділів, структур залежно від специфіки їх професійної діяльності в ОВС, суді або прокуратурі і у взаємозв'язку з ефективністю управлінських рішень, що приймаються ними.

Сучасні зміни в правоохоронній системі України визначили об'єктивну потребу у вдосконаленні форм і методів керівництва її органами, підрозділами і установами. Досягнення високого рівня результативності професійної діяльності можливо при ефективному управлінні, здійснюваному керівниками всіх рівнів. У нормативних правових актах МВС України приділяється особлива увага підготовці керівних кадрів і формуванню особистості керівника.

Суть управління в правоохоронній системі полягає в забезпеченні оптимальної взаємодії її елементів як єдиного цілого, в дії, що коректує, на неї і її структурні підрозділи з метою забезпечення ефективності їх діяльності, направленої на виконання завдань у сфері підтримки правопорядку, забезпечення правосуддя і безпеки громадян.

Управлінську діяльність можна визначити як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини у сфері управління. Разом з тим, управлінська діяльність в державному управлінні отримує юридичну визначеність, чіткість і виразність. Елементи управлінської діяльності юридично описуються і закріплюються в правовому статусі органу управління у ви-

гляді процесуальних норм.

Управлінська діяльність є практичною реалізацією посадових функцій, обов'язків і прав в державному апараті. Її складовими елементами є: формування організаційних і процесуальних основ функціонування правоохоронної системи, побудова і правовий опис ієрархії посад, пошук, підбір, стимулювання і відповідальність відповідних посадових осіб, правовий опис функцій.

Зазвичай в управлінській діяльності виділяють дві форми: *правову*, за допомогою якої фіксуються управлінські рішення і дії, що мають юридичний сенс (встановлення і застосування правових норм), і *організаційну*, пов'язану із здійсненням певних колективних, або індивідуальних дій (оперативно-організаційних, фінансових, матеріально-технічних і інших операцій).

Правові форми управлінської діяльності використовуються, головним чином, при підготовці, ухваленні і виконання управлінських рішень. Тут важливо, щоб основні управлінські дії, операції, прогностичні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості, соціологічні дані і інші матеріали, лежачі в основі вироблення управлінських рішень, були чітко документовані, тобто представлені в належній правовій формі. Організаційну форму управлінської діяльності можна охарактеризувати як спосіб вільного колективного пошуку оптимального варіанту вирішення якої-небудь управлінської проблеми.

Розглянутий підхід до розуміння управлінської діяльності в правоохоронній системі дозволяє бачити переважно зовнішнє в управлінні, регулювати його правовими актами, проведенням безлічі організаційних заходів. Проте він не розкриває соціальної і психологічної суті управління, його специфічного місця і ролі в службовій діяльності особового складу працівників правоохоронної системи.

За даними М.І. Ануфрієва [1], опити співробітників показують, що висока текучість кадрів (38,8 %) і низька задоволеність співробітників морально-психологічним кліматом в колективах (45,6 %) зв'язується ними з невмінням і небажанням керівників налагоджувати взаємини підлеглими. До найважливіших недоліків діяльності керівників в правоохоронній системі відносяться такі, як невміння організувати зацікавлене виконання підлеглими завдань, що стоять перед ними, небажання брати на себе необхідну частку відповідальності при ухваленні рішень, перекладання її на інших, відсутність творчої ініціативи.

Ці дані наочно доводять високу значущість соціально-психологічної складової управління в правоохоронній системі.

Аналіз професійної діяльності керівників цієї системи показує, що центральне місце в управлінні службовими колективами займає безпосередня робота з людьми. Практично всі управлінські функції реалізуються в повсякденному взаємовідношенні і взаємодії з підлеглими і вищестоящим керівництвом.

Хронометраж робочого дня керівників ОВС і прокуратури показує, що до 80% фонду службового часу витрачається на роботу із співробітниками. У судах цей показник – близько 65 %. Виконуючи свої повсякденні обов'язки, керівник звертається до різних категорій посадових осіб, керівників різного рангу, співробітників. Крім того, у керівників управлінь додалася безліч зов-

нішніх функцій, зокрема взаємодія з іншими службами правоохоронних органів, фондами, громадськими організаціями, державними і політичними діячами. Аналіз показує, що всі дії з виконання цих функцій характеризуються високою різноманітністю, супроводжуються безліччю ділових і міжособових контактів з людьми як усередині, так і поза організаційною системою, швидкою зміною подій, різноманітним ухвалюваним рішенням. У цьому плані зниження ефективності управлінської діяльності виникає унаслідок перекидання деяких функцій, наприклад, прокуратури на суди або ОВС [17].

Таким чином, діяльність керівника правоохоронної системи - процес багатобразний і насичений нервово-психічною напругою. Він існує в рамках взаємодії людей, тобто в системі «чоловік-чоловік». Прагнучи своїми можливостями сприяти його розвитку, суб'єкт управління використовує для цього безліч елементів, до яких можна віднести інформацію, знання, організаційні і нормативні ресурси, експертні оцінки, рішення (дії, що управляють), дії інших керівних кадрів і учасників управлінських процесів, а також суб'єктивні результати управління, які характеризують не тільки об'єктивне здійснення потреб і інтересів, але і віддзеркалення всього цього в думках і відчуттях особового складу. Суб'єктивні елементи проявляють себе в управлінні не в хаотичному вигляді, а як певна система, схемний представити яку можна таким чином: інформація - знання - ресурси - ідеї (моделі) - експертні оцінки - управлінські рішення - дії - результати.

У зв'язку з викладеним вище, можна вважати, що управлінська діяльність в правоохоронній системі багатогранна по своїх проявах. Це і люди з їх волею і інтелектом, і знання, і інформація, і технічні засоби. Все, що утворює комплексне соціально-психологічне явище. Акцент на психологічні аспекти управлінської діяльності дозволяє підійти до розуміння управління як складного механізму психологічної взаємодії між людьми.

Тому зрозуміло, що керівництво вимагає глибокого знання людей, умілого підбору і продуманої розстановки кадрів, а також уміння їх ефективно використовувати... У зв'язку з цим, керівництво можна вважати найскладнішим видом управлінської діяльності, змістом якого є органічний зв'язок з людьми». С.І. Макшановим [16] виділяються наступні функції керівництва, що робить істотний вплив на психологічні характеристики керівних кадрів: гностику, прогностичну, проектувальну, комунікативно-інформаційну, мотиваційну, а також організації, навчання, виховання, контролю, оцінки, корекції.

Аналіз процесу управління в правоохоронній системі дозволяє виділити окремі його рівні, реалізація яких повинна знаходити віддзеркалення в діяльності керівника. Це самоврядування; управління індивідуальними, суб'єктивними і особовими діями конкретної людини; управління психологічними змінними малої групи людей; управління соціально-психологічними параметрами керованого колективу.

Грунтуючись на положенні О.М. Леонтьєва [15] про формуючий вплив діяльності, слід виділити основні умови діяльності керівника, що роблять істотний вплив на його психологічні особливості. Виділяють дві їх групи: внутрішні (високий рівень психічної напруженості праці; жорсткі тимчасові і ресурсні обмеження при ухваленні управлінських рішень; різноманітність і склад-

ність професійних завдань; інформаційна невизначеність при виробленні рішень; необхідність регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; підвищена відповідальність за кінцеві результати і професійні помилки та інші) і зовнішні (суперечність нормативних розпоряджень, їх невизначеність; відсутність в чіткому, явному вигляді оцінних критеріїв ефективності діяльності керівних кадрів; множинна підлеглість керівника правоохоронних органів та інші) [3; 6; 7; 8; 11; 12; 14; 22; 23; 24].

Зіставивши функції, рівні, умови діяльності, можна відмітити, що так поліаспектна професійна діяльність, як керівництво в правоохоронній системі, пред'являє високі вимоги до особових особливостей кадрів управління. При цьому слід враховувати, що з підвищенням рівня управління (рангу керівництва) змінюються формуючі чинники і умови діяльності керівних кадрів, зростають вимоги до системного і аналітико-прогностичному аспектів управління, що робить істотний вплив на психологічний профіль ухвалюваних рішень і вимагає актуалізації у керівника певних особових особливостей [25]. Для управління складними процесами, подібними тим, які протікають в органах внутрішніх справ, необхідні здібності, що дозволяють оперувати образно-концептуальними моделями, приймати вирішення в умовах дефіциту часу і інформації про быстроменяючихся процеси в рамках так же быстроменяючихся правових норм.

У цих умовах керівник повинен шукати нові шляхи досягнення професійних цілей і брати на себе відповідальність за ризик, пов'язаний з їх здійсненням. При цьому ухвалення рішень є процесом, пронизливим всю діяльність керівника. В. І. Барко зв'язує професійно важливі якості керівника із змістом що приймаються їм і управлінських рішень, що реалізуються колективом. На його думку, саме управлінські рішення служать головним критерієм оцінки ефективності діяльності керівника. Проте характер, зміст, а значить і результати управлінських рішень, у свою чергу, визначаються професійною компетентністю керівника [5].

У науковій літературі управлінська компетентність розглядається як система внутрішніх ресурсів керівника, необхідних для організації ефективного керівництва підлеглим підрозділом; як доскональне знання своєї справи, істоти виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей. Вона включає змістовну, ресурсно-тимчасову і соціально-психологічну компоненти [20; 24].

Змістовна складова компетентності керівника припускає адекватну орієнтацію в цілях і завданнях, їх пріоритетності як в управлінській, так і в професійних областях діяльності. Здатність керівника діяти в межах заданих йому цілей, а також самостійно ставити нові цілі означає високий рівень його професійного розвитку. На цьому рівні професіонал здатний проаналізувати тенденції і перспективи своєї діяльності, розглянути її в широкому соціальному контексті, вчасно відмовитися від тих, що не виправдали себе професійних стереотипів.

Практика управління в правоохоронній системі показує, що в діяльності керівників різних рівнів по-різному представлені нормативні і наочні аспекти. Керівники крупних організаційних систем (наприклад, МВС, юстиції,



обласних судів і прокуратури) більш орієнтовані в управлінських проблемах, але менш компетентні у вузькопрофесійних питаннях. Тим більше важливе їх уміння поставити цілі і делегувати повноваження за рішенням того або іншого професійного питання. У діяльності керівників середньої ланки нормативні і наочні аспекти рівноважні. Наочні цілі і завдання переважають, як правило, у керівників оперативних підрозділів [18; 19; 21].

В процесі збору і аналізу інформації, необхідної для ухвалення рішення, керівник виявляє проблемні ситуації і встановлює пріоритети. Завдяки правильному визначенню пріоритетів цілей і проблем керівник може працювати над вирішенням реально важливих і необхідних завдань. Він більш цілеспрямовано підходить до справи, найкращим чином досягає поставлених цілей при заданих обставинах, укладається у встановлені терміни.

Таким чином, представленість нормативних і наочних цілей в системі цілей і завдань керівників різного рівня може служити критерієм діагностики змістовного аспекту управлінської компетентності.

Ресурсно-тимчасова складова компетентності є іншою важливою стороною управлінської діяльності керівників. Вона часто розглядається як характеристика стилю керівництва підрозділами. Стабільна ефективність діяльності колективу багато в чому обумовлюється тим, наскільки гармонійно керівник поєднує в своєму стилі діяльності орієнтування на виконання завдання і на колектив [14].

Під ресурсно-тимчасовою компетентністю також розуміють здатність керівника оцінювати психологічні ресурси співробітників, правильно прогнозувати, скільки часу у них займе виконання того або іншого завдання, і наскільки результативно вони з цим завданням справляться. Якщо у керівника відсутня така здатність, то його співробітники часто або знаходяться в жорстких рамках ліміту часу, або, навпаки, не повністю завантажені. Все це негативно позначається на результатах праці, стані здоров'я співробітників (зростає психофізіологічна ціна результату), соціально-психологічному кліматі колективу (підвищується вірогідність виникнення конфліктних ситуацій). Керівник колективу повинен вирішувати задачу розумної структуризації часу, забезпечуючи узгодженість дій підлеглих. Уміння вирішувати такого роду завдання є однією з важливих складових індивідуального стилю діяльності керівника [10].

Ядром соціально-психологічної компетентності виступає здатність керівника взаємодіяти з людьми, стимулювати ініціативу і творчу активність співробітників. Суть соціально-психологічної компетентності визначається мірою зв'язку між об'єктивними завданнями управлінської діяльності керівника і суб'єктивними можливостями його особи. Соціально-психологічна складова компетентності керівника передбачає адекватність у сфері міжособового сприйняття і взаємодії, уміння попереджати конфліктні ситуації в колективі, гнучкість стилю керівництва, а також комунікативність (здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми). Головною особливістю управління при цьому виступає уміння забезпечити узгодженість в діяльності колективу, мотивувати співробітників до успішного виконання своїх службових обов'язків [2]. А.Г. Шестаков [26], що стоїть на позиції розумного узгодження зовнішнього і внутрішнього мотивування, пере-

конаний, що керівник, використовуючи різні методи дії, повинен прагнути не стільки примушувати співробітників, скільки допомагати їм розкритися в своїй службовій діяльності.

Соціально-психологічна компетентність знаходить вираз в професійній готовності керівника усвідомлено, своєчасно і творчо вирішувати багатообразні управлінські завдання. Це особовим станом є єдність мотиваційно-ціннісного, емоційно-вольового і содержательного-операціонального компонентів і характеризує рівень професійного розвитку особи керівника [5].

Таким чином, ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від такої інтегральної характеристики керівника, як управлінська компетентність, яка визначає характер ухвалюваних керівником управлінських рішень [4].

Ухвалення рішень - це головна і визначаюча для управління функція керівника. Щодня керівникові доводиться вирішувати питання, пов'язані з досягненням найближчих цілей, здійсненням довгострокового планування, перестановки кадрів, врегулюванням конфліктів і так далі. Кожна людина в своєму житті постійно ухвалює рішення, але відносно керівника процес ускладнюється високою і одноосібною відповідальністю. Опинившись в лещатах різноманітних проблем, керівники ухвалюють рішення, ґрунтуючись на власних практичних напрацюваннях, не аналізуючи динаміку і структуру цього процесу. Проте ефективність ухвалених рішень багато в чому залежить від того, як шикується логічний ланцюжок міркувань, як аналізується аргументація, і які емоційно-мотиваційні чинники впливають на ухвалення рішення [13].

Внаслідок цього, управлінські рішення, їх результати можуть служити критерієм оцінки ефективності діяльності керівника. Саме тому вивчення психологічних основ ухвалення управлінських рішень заслуговує спеціального вивчення в рамках психологічного аналізу діяльності керівника правоохоронних органів України.

### **Висновки**

1. Показано, що в правоохоронній системі велику частину часу керівників займає робота з людьми, тобто цей процес здійснюється в системі «людина-людина». Серед структур правоохоронної системи особливості управління особовим складом, стилі керівництва і управлінських рішень найбільшою мірою вивчені в органах внутрішніх справ. Психологічні аспекти професійної діяльності керівників судів і прокуратури досліджені фрагментарно і абсолютно не вивчалися порівняльні характеристики керівників різних структур правоохоронної системи.

2. Для розробки сучасної моделі управління у сфері правоохоронної діяльності необхідно, використовуючи системний підхід, вивчити специфіку професійної діяльності в кожному структурному компоненті правоохоронних органів, встановити психологічні ресурси і умови оптимізації управлінської праці шляхом обґрунтування основних його складових: психолого-професіонального відбору, мотивації і стимулювання роботи, особистого розвитку, навчання і підвищення кваліфікації при своєчасній діагностиці і корекції негативних змін у психіці суб'єктів керівництва.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ануфрієв М. І. Становлення, розвиток та основні напрями удосконалення відомчої багатоступеневої системи підготовки персоналу ОВС / М. І. Ануфрієв // Вісник Університету внутрішніх справ. – Харків, 1999. – Вип. 9. – С. 9–13.
2. Бабкова В. С. Проблемы организационно-контрольной деятельности прокуратуры / В. С. Бабкова // Проблемы законности. – Харьков. – 2001. – С. 202–207.
3. Бандурка А. М. Основы психологии управления / [Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.]. – Харьков : Ун-т внутр. дел, 1999. – 528 с.
4. Бандурка А. М. Психология управления / [Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В.]. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
5. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) / Вадим Іванович Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
6. Биля І. Законодавче регулювання дисциплінарної відповідальності суддів / І. Биля // Право України. – 2001. – № 10. – С. 40–43.
7. Бойко А. Прокурорский надзор и социально-психологическая атмосфера / А. Бойко // Уголовное право. – 2002. – № 4. – С. 79–82.
8. Борисова Е. М. Диагностика управленческих способностей / [Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. Д.] // Вопросы психологии. – 1997. – № 2. – С. 112–120.
9. Васильев В. Л. Юридическая психология. 3-е изд. / В. Л. Васильев. – СПб., 2000. – 624 с.
10. Гарашук В. М. Контроль та нагляд у державному управлінні. – Х. : Фоліо, 2002. – 176 с.
11. Григор'єва Л. І. Принцип незалежності судової влади та гарантії судового захисту прав і свобод людини і громадянина. // Вісник Верховного суду України. – 1999. – № 4. – С. 5–10.
12. Дмитров Ю. Суддя – носій судової влади // Право України. – 1995. – № 1. – С. 12–16.
13. Запорожцева Г. Є. Психологічний аналіз професійної діяльності діяльничного інспектора міліції та визначальні умови її удосконалення : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. психол. наук : 19.00.06 «Юридична психологія» — Київ, 2002. — 20 с.
14. Коз'яков І. Прокурорський нагляд та судовий контроль за оперативно-розшуковою діяльністю при розслідуванні злочинів: проблеми та реальність / І. Коз'яков // Право України. – 1999. – № 3. – С. 21–26.
15. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность / Леонтьев А. Н. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.
16. Макшанов С. И. Психодиагностика способности к управлению людьми в особых условиях : дисс. канд. псих. наук : 19.00.09 / Макшанов С. И. – Л., 1991. – С. 15–16.
17. Малюга В. Взаємовідносини прокуратури з іншими органами держави / В. Малюга // Право України. – 2001. – № 12. – С. 82–85.
18. Мичко М. Про основні принципи організації прокуратури / М. Мичко, Н. Голова // Право України. – 2000. – № 12. – С. 51–59.

19. Піскун С. М. Сутність прокурорського нагляду в сфері оперативно-розшукової діяльності міліції / С. М. Піскун // Право і безпека. – 2003. – № 2'1. – С. 112–117.

20. Позиненко Ю. В. Роль саморегуляції в оптимизации профессиональной деятельности работников правосудия : дис. ... к. психол. наук : 19.00.06 / Позиненко Юлия Вадимовна. – Харьков, 2004. – 177 с.

21. Прокуратура в Україні / [відп. ред. М. О. Потєбенько]. – К. : Юрінком Інтер, 2000. – 400 с.

22. Рьжаков А. П. Правоохранительные органы / А. П. Рьжаков. – М. : Контракт, 2002. – 432 с.

23. Рисін О. О. Судовий контроль як особлива конституційна форма реалізації судової влади України / О. О. Рисін // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – 2003. – № 22. – С. 233–239.

24. Смородинський В. С. Судова влада в Україні (загальнотеоретичні проблеми) / В. С. Смородинський. – Харків : НУВС, 2001. – 36 с.

25. Тимченко А. В. Прикладная психология в практике правоохранительной деятельности / А. В. Тимченко, В. Е. Христенко. – Харьков : Одиссей, 2004. – 448 с.

26. Шаранов Ю. А. Психология деятельности служебного коллектива органов внутренних дел (управленческо-развивающий подход) : [монография] / Ю. А. Шаранов. – СПб. : Санкт-Петербургская академия МВД России, 1998. – 380 с.

**Рецензенти:** д. психол. н. Тімченко О.В., д. психол. н. Коваленко А.Б.

**УДК 159.947:159.9:35**

*Андрух І.В., СБ України*

### **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ФЕНОМЕНУ «ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРЯННЯ»**

На основі теоретичного аналізу досліджено феномен «емоційного вигорання» як складного психофізіологічного феномену, зумовленого професійними стресами або тривалими конфліктами середньої інтенсивності, тобто ситуаціями з тривалими емоційними навантаженнями і великими емоційними витратами. Виявлені фактори, що впливають на формування емоційного вигорання. Розкрита залежність між особистісними характеристиками, зовнішніми і внутрішніми факторами, що обумовлюють розвиток емоційного вигорання і його вплив на подальшу діяльність.

*Ключові слова:* особистість професіонала, емоційне вигорання, стрес, відреагування, аспекти діяльності, особистісні особливості, розвиток емоційного вигорання.

На основе теоретического анализа исследован феномен «эмоционального выгорания», как сложного психофизиологического феномена, обусловленного профессиональными стрессами или затяжными конфликтами средней интенсивности, то есть, ситуациями с длительным эмоциональным напряжением и большими эмоциональными затратами. Определены факторы, что влияют на формирование эмоционального выгорания. Раскрыта зависимость между личностными характеристиками,