

## СЕКЦІЯ 4. ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159:351.745.5

DOI 10.32999/ksu2312-3206/2019-4-31

**ВПЛИВ ПСИХОТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ: РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**Садаклієва Ельвіра Василівна,**  
здобувач кафедри юридичної психології  
*Національна академія внутрішніх справ*  
105534165p@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-0500-8939

**Мета** – визначення результативних механізмів розвитку управлінської компетентності керівників органів Національної поліції в контексті застосування психотренінгових технологій. Стаття присвячена визначенню ефективності застосування психологічного тренінгу з метою розвитку управлінської компетентності керівників органів національної поліції України. Розроблений психотренінг було спрямовано на розвиток комунікативної компетентності керівників, їх здатності до успішного проведення перемовин та публічних виступів.

**Методи.** Для визначення ефективності психологічного тренінгу було проведено вхідну та підсумкову психодіагностику та застосовано такий психодіагностичний комплекс: «Діагностика комунікативних і організаторських здібностей» (КОЗ-2) (В.В. Синявський, Б.О. Федоришин), «Типи поведінки у конфлікті» (К. Томас), поліфакторна методика Р. Кеттелла (форма С). Вірогідність отриманих результатів була підтверджена за допомогою методів математичної статистики.

**Результати.** Отримані дані засвідчують високий рівень ефективності розробленого психотренінгу, спрямованого на розвиток психологічних чинників управлінської компетентності керівників органів Національної поліції. Так, в результаті проведеного дослідження спостерігається зростання рівня комунікативних та організаторських здібностей, а також розвиток здатності учасників до результативного подолання конфліктних ситуацій. Значущими результатами тренінгу є також розвиток можливостей емоційної саморегуляції, зростання соціальної сміливості, автономності, збільшення тенденцій до радикальних проявів в управлінській діяльності.

**Висновки.** В результаті застосування психологічного тренінгу підвищується здатність керівників до результативного вирішення конфліктних ситуацій, а також відбувається розвиток їх комунікативних та організаторських здібностей. Розроблений психологічний тренінг також позитивно впливає на здатність до емоційної саморегуляції, соціальну сміливість, відповідальність та нормативність поведінки, особистісну автономність та радикальність в управлінській діяльності.

**Ключові слова:** комунікативні здібності, організаторські здібності, емоційна саморегуляція, стилі подолання конфліктів, автономність.

**FOSTERING MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE CHIEF OFFICERS  
OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE THROUGH THE USE  
OF PSYCHOTRAINING TECHNOLOGIES: RESEARCH RESULTS**

**Sadaklieva Elvira Vasylivna,**  
Applicant for the Department of Legal Psychology  
*National Academy of Internal Affairs*  
105534165p@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-0500-8939

**Purpose.** Determination of effective mechanisms of development of managerial competence of heads of bodies of the National Police in the context of application of psycho-training technologies. The article is devoted to determining the effectiveness of psychological training use aimed at developing the managerial competence of the Ukrainian National Police heads. The elaborated psychological training was directed at developing the managers' communicative competence, their ability to successfully conduct negotiations and deliver public speeches.

**Methods.** In order to determine the effectiveness of psychological training, an input and a final psychodiagnosis were performed and the following psychodiagnostic complex was applied: "The Diagnosis of Com-



municative and Organizational Skills” (COS-2) (V.V. Syniavskiy, B.A. Fedoryshyn), “The Types of Conduct in Conflict” (K. Thomas), R.Cattell’s Polyfactor Method (Form C). The probability of the obtained results was confirmed by the means of mathematical statistics.

**Results.** The obtained data testify to the high effectiveness level of the elaborated psychological training, aimed at the development of psychological factors of managerial competence of the National Police heads. In particular, as a result of the conducted research, an increase in communicative and organizational abilities level is observed, as well as the development of the participants’ ability to productively handle conflict situations. The development of the ability to emotional self-regulation, the growth of social courage, autonomy, and an increase in tendency towards radical manifestations in managerial activity are also significant results of the training.

**Conclusions.** As a result of the application of psychological training, the ability of managers to effectively deal with conflict situations increases, as well as the development of their communication and organizational skills. Developed psychological training also has a positive effect on the ability to emotional self-regulation, social courage, responsibility and normative behavior, personal autonomy and radicality in management activities.

**Key words:** *communicative abilities, organizational skills, emotional self-regulation, conflict handling styles, autonomy.*

## Вступ

Дефініція структури управлінської компетентності є актуальним питанням, яке завжди привертало увагу численних дослідників, що й зумовило наявність багатьох підходів до розробки даного наукового аспекту.

Зокрема, визначення провідних компонентів управлінської компетентності керівників органів Національної поліції є важливою умовою ефективності їх професійного розвитку, фахової підготовки та підвищення кваліфікації. Так, розвиток необхідних управлінських компетенцій є важливою передумовою якісного виконання керівниками своїх професійних функцій та розвитку організації в цілому.

Окреслення психологічних чинників управлінської компетентності є перспективним підходом до розвитку та удосконалення управлінської компетентності керівників органів Національної поліції, покращення результативності їх професійної діяльності.

Зазначена наукова проблема набула широкого висвітлення у роботах численних науковців, але питання щодо формулювання саме психологічно зумовлених і професійно важливих якостей залишається недостатньо розробленим, що й наголошує на важливості подальшого наукового дослідження окресленого аспекту.

## 1. Теоретичне обґрунтування проблеми

Проведений теоретичний аналіз наукових джерел за тематикою дослідження дозволив окреслити управлінську компетентність як сукупність необхідних для ефективного виконання професійних функцій знань, вмінь та навичок, а також особистісних якостей і властивостей. Отже, управлінська компетентність є важливим особистісним утворенням, що зумов-

лює ефективність діяльності керівника та результативність виконання ним значущих професійних завдань.

Питання щодо дефініції структури управлінської компетентності завжди привертало увагу дослідників. Це зумовлює наявність різних підходів до класифікації управлінських характеристик.

Так, однією із спроб з даного напрямку дослідження було виділення таких складників управлінської компетентності, як індивідуальна управлінська концепція, морально-психологічні якості, управлінські здібності, пізнавальні та інтелектуальні якості, комунікативні і емоційно-вольові властивості (Мамонтова, 2002).

Згідно з іншим підходом було виділено структуру управлінської компетентності, яку утворюють такі компоненти: операційно-діяльнісний, когнітивний, мотиваційний, особистісний, емоційно-вольовий та рефлексивний (Борисюк, 2017).

Роблячи спроби конкретизувати дані аспекти, слід зазначити, що серед професійно важливих якостей керівників органів Національної поліції важливе місце посідає здатність до гнучкості, яка може мати різні особистісні прояви. Зокрема, емоційна гнучкість та психостійкість зумовлюють можливість ефективного здійснення процесів саморегуляції, що передбачає наявність розвиненого емоційного інтелекту (Ірхін, 2007).

Західні вчені в процесі дослідження даного феномену доходять висновку, що головними складниками управлінської компетентності є розвинені комунікативні вміння, здатність до роботи в команді, проактивність, самоменеджмент, орієнтованість на результат, амбіційність, вміння приймати рішення та ризикувати, а також креативність (Bhardwaj & Punia, 2013).

Отже, враховуючи поліаспектність досліджуваного феномену управлінської компе-

тентності та необхідність його розвитку в контексті професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінців в системі Національної поліції нами, було розроблено психологічний тренінг «Психологія управлінця», що охоплює 6 занять, присвячених таким тематичним блокам: комунікативна компетентність, техніки переконання та впливу на співрозмовника, прийоми вирішення конфліктних ситуацій, розвиток емоційного інтелекту та технологія публічних виступів.

Так, комунікативна компетентність передбачає володіння техніками активного слухання та успішної аргументації і контраргументації, що є важливою передумовою продуктивних перемовин та ефективного впливу на інших людей. Вкрай необхідною частиною даного тренінгу є заняття, присвячені публічним виступам та основним технікам ведення перемовин, спрямованих на обговорення важливих професійних питань. Необхідним аспектом даного тренінгу є також розвиток здатності до результативного подолання конфліктних ситуацій, що є безперечною перевагою успішного керівника.

Безумовно, значущою частиною розробленого тренінгу є розвиток емоційного інтелекту, зокрема здатності керівника до емоційної саморегуляції та проявів чутливості у взаємодії з іншими людьми, що забезпечує ефективне керівництво підлеглими, спрямоване на плідне досягнення значущих професійних цілей.

Тренінг було проведено протягом 1,5 міс. (1 раз на тиждень тривалістю 3 години кожне заняття) із керівниками органів Національної поліції. Для дослідження ефективності тренінгу було проведено психодіагностику керівників до та після проходження тренінгу та здійснено порівняльний аналіз отриманих результатів.

Отже, головною **метою** даного дослідження є визначення дієвих механізмів розвитку управлінської компетентності керівників органів Національної поліції за допомогою застосування психотренінгових технологій.

## 2. Методологія та методи

У процесі дослідження було застосовано психодіагностичний комплекс, який складається з 3 таких методик: «Діагностика комунікативних і організаторських здібностей» (КОЗ-2) (В.В. Синявський, Б.О. Федоришин), «Типи поведінки у конфлікті» (К. Томас), поліфакторна методика Р. Кеттелла (форма С).

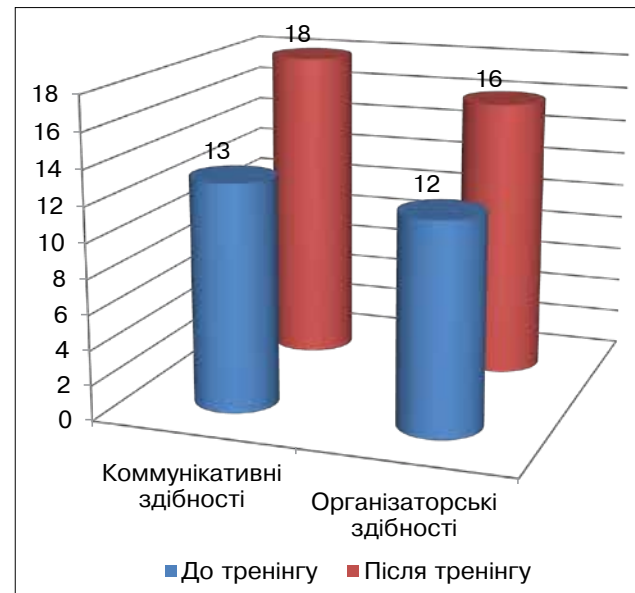
Результати порівняльного аналізу психодіагностичних даних було оброблено за допомогою методів математичної статистики (коефіцієнт Стьюдента), що дозволило

з'ясувати наявність значущих відмінностей за психологічними чинниками управлінської компетентності.

## 3. Результати та дискусії

Як вже було зазначено, для дослідження ефективності розробленого нами психологічного тренінгу, спрямованого на розвиток психологічних чинників управлінської компетентності керівників органів Національної поліції, було проведено психодіагностичне тестування учасників до та після проходження тренінгу.

Результати дослідження засвідчують, що в процесі проходження тренінгу відбулось суттєве зростання комунікативних здібностей управлінців, продіагностованих за допомогою методики КОЗ. Зазначені відмінності засвідчують дієвість психологічного тренінгу в контексті розвитку комунікативних здібностей керівників ( $t=12,25$ ;  $p\leq 0,01$ ) через опрацювання ними основ ефективної комунікації, зокрема й технік аргументації та контраргументації, що забезпечують можливість оптимально вибудовувати комунікативну взаємодію з іншою людиною. Важливим аспектом в даному контексті є також опрацювання різноманітних способів подолання конфліктних ситуацій, що також позитивно впливає на міжособистісну взаємодію управлінців (рис. 1).



**Рис. 1. Результати порівняльного аналізу рівня комунікативно-організаторських здібностей керівників органів Національної поліції до та після проходження психологічного тренінгу**

Важливим чинником у контексті розвитку організаторських здібностей ( $t=11,15$ ;  $p\leq 0,01$ ) учасників був тематичний блок тренінгу, присвячений технікам публічних



виступів, що сприяв розвитку здатності керівників до проведення результативних перемовин та засідань у потенційно конфліктних ситуаціях.

Отже, отримані закономірності засвідчують позитивний вплив розробленого нами психологічного тренінгу на розвиток комунікативно-організаторських здібностей керівників органів Національної поліції України.

Порівняльний аналіз результатів психодіагностики відображає також наявність значущих змін за стилями конфліктної взаємодії управлінців.

Так, в результаті тренінгу відбулось зростання показників, що відображають схильність управлінців до вирішення конфліктів за допомогою співробітництва ( $t=15,75$ ;  $p\leq 0,01$ ). Водночас спостерігається зменшення психодіагностичних показників, які належать до компромісного стилю подолання конфліктних ситуацій ( $t=-10,07$ ;  $p\leq 0,05$ ), а також уникнення розгортання конфліктів ( $t=-9,75$ ;  $p\leq 0,05$ ). За результатами, що діагностують інші стилі подолання конфліктних ситуацій, значущих відмінностей не спостерігалось (рис. 2).

Таким чином, вправи та рольові ігри, виконані керівниками під час проходження психологічного тренінгу, сприяли розвитку їх готовності до вирішення конфліктів за допомогою стилю співробітництва. Такими стилями є налаштованість на перемовини, з'ясування потреб та інтересів всіх учасників конфліктної взаємодії. Отримані дані засвідчують також розвиток здатності досліджуваних відчувати приховані емоційні реакції та бажання інших людей завдяки зростанню рівня емоційного інтелекту

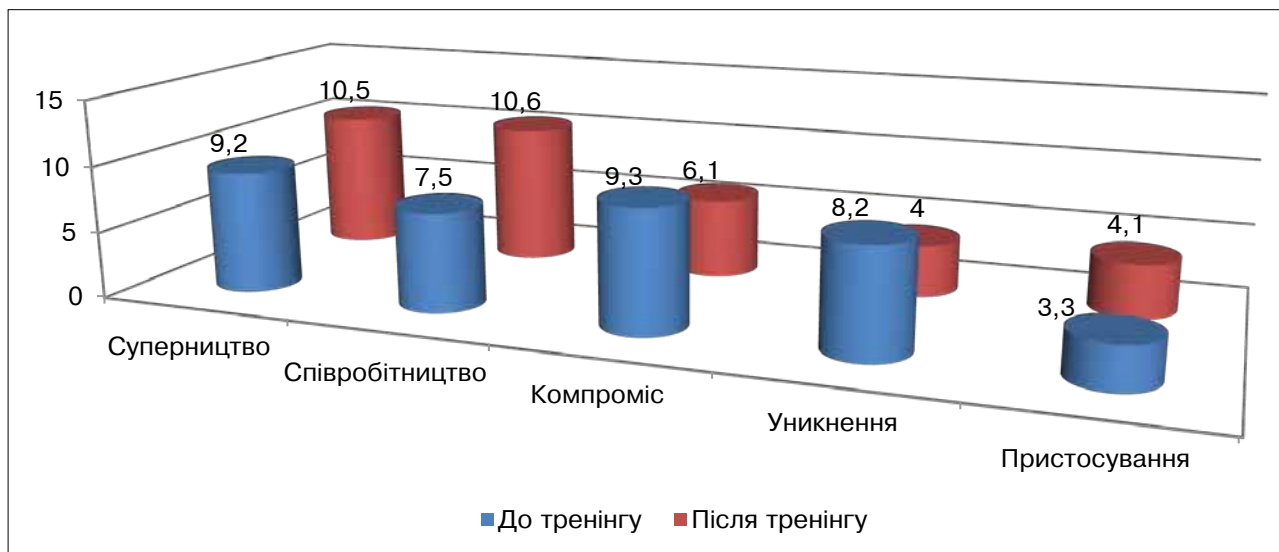
та міжособистісної сенситивності в результаті виконання тренінгових вправ та рольових ігор.

Позитивним результатом проведеного психотренінгу є також зменшення схильності управлінців до уникнення конфліктних ситуацій, які часто призводять до виникнення хронічних прихованих конфліктів, що руйнують особистісні стосунки у професійному колективі. Використання даного стилю вирішення конфліктних ситуацій є неефективною стратегією розв'язання конфліктів, оптимальне подолання яких потребує застосування певних комунікативних умінь та навичок, наприклад, в ситуації співробітництва.

Імовірно є те, що управлінці застосовують такий стиль подолання конфліктів в ситуації із власними керівниками, коли вони не мають змоги використовувати суперництво, а для співробітництва відчують нестачу особистісних ресурсів та потенціалу.

Зниження показників за схильністю до застосування стилю компромісу також можна віднести до позитивних результатів психологічного тренінгу, що відображає зростання готовності управлінців до конструктивного обговорення проблемних ситуацій з метою досягнення більш стійких рішень, які сприяють подоланню проблемних ситуацій, а не знаходженню тимчасового компромісу, який з часом потребуватиме додаткового вирішення.

Таким чином, за результатами психодіагностики після проходження психологічного тренінгу відбуваються зміни за стилями вирішення конфліктних ситуацій та зростання готовності керівників органів



**Рис. 2. Результати порівняльного аналізу стилів подолання конфліктних ситуацій керівників органів Національної поліції до та після проходження психологічного тренінгу**

національної поліції України до конструктивного подолання конфліктних ситуацій з метою досягнення довготривалих і дієвих рішень, які сприятимуть ефективній роботі організації та досягненню професійно значущих цілей.

Значущі відмінності за результатами психодіагностики спостерігалися також за даними, отриманими за допомогою тесту Р. Кеттелла до та після проходження управлінцями психологічного тренінгу.

Так, згідно з результатами тесту Р. Кеттелла відбулось зростання балів за фактором А ( $t=13,21$ ;  $p\leq 0,01$ ), що відображає рівень товариськості, зокрема і здатність керівників до співробітництва та гармонійної міжособистісної взаємодії з колегами. Зазначені зміни є цілком логічними в контексті цілей та змісту проведеного психологічного тренінгу та є одними із значущих психологічних передумов ефективного управління.

Результати психодіагностики засвідчують наявність значущих змін за фактором С (емоційна стабільність) ( $t=9,77$ ;  $p\leq 0,05$ ), проявом чого є здатність особистості до збереження внутрішньої гармонії у зовнішніх стресових обставинах, що вимагає від керівників органів Національної поліції вміння відновлювати стабільний психологічний стан у невизначених та потенційно небезпечних ситуаціях. Отриманий результат є вкрай важливим в контексті розвитку управлінської компетентності керівників органів Національної поліції,

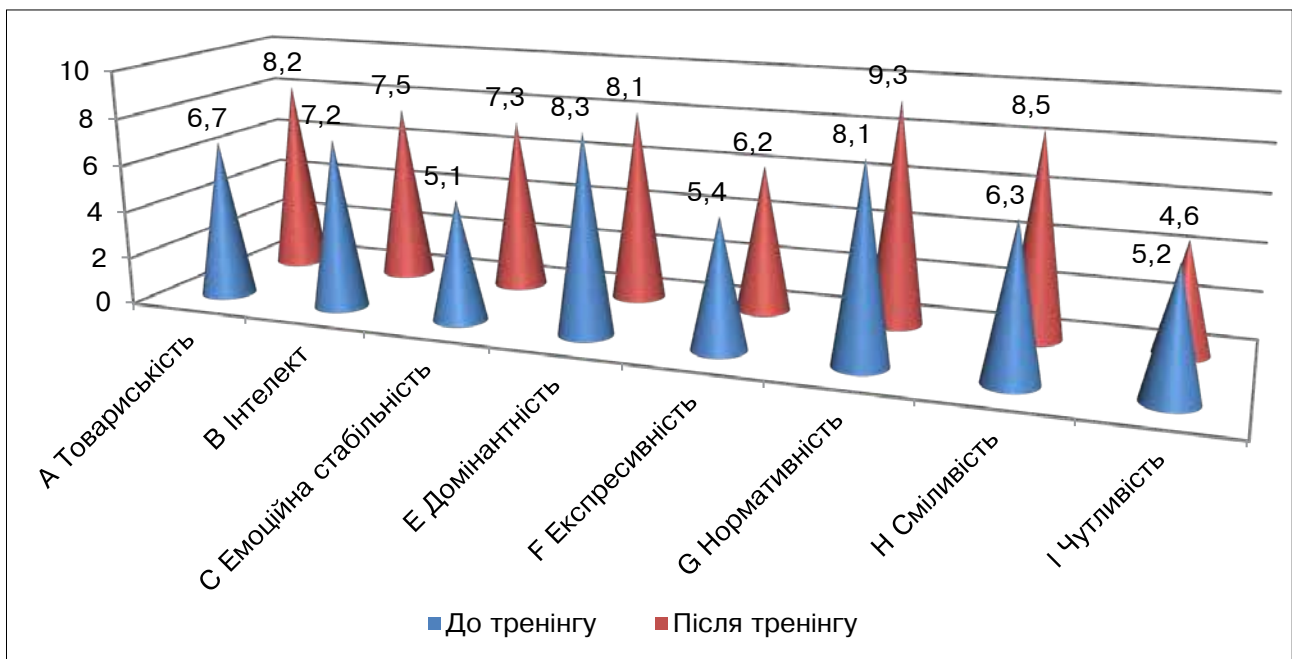
якщо враховувати специфіку їх професійної діяльності (рис. 3).

Отримані результати засвідчують також наявність незначних, але значущих змін за показниками фактору G ( $t=7,88$ ;  $p\leq 0,05$ ), що відображає рівень нормативності соціальної поведінки керівників, зокрема і їх здатність до чіткого дотримання соціальних норм, відповідальність та вміння ефективної саморегуляції соціальної поведінки.

Суттєве зростання показників за фактором Н ( $t=14,67$ ;  $p\leq 0,01$ ) (рис. 3), що відображає схильність особистості до проявів сміливості, неординарності та соціальної активності, є цілком органічним відповідно до специфіки професійної діяльності керівників органів Національної поліції та засвідчує позитивні зрушення у напрямі збільшення рівня їх професійної компетентності.

Після проходження тренінгу спостерігається суттєве збільшення балів за фактором N (дипломатичність) ( $t=10,62$ ;  $p\leq 0,01$ ), що відображає здатність керівників до проявів емоційної стриманості, прогнозування перебігу й результатів спілкування, а також вміння висловлювати власні думки та пропозиції у найбільш толерантний спосіб, враховуючи бажання та позиції співробітників.

Значущі зміни спостерігаються за фактором О ( $t=-9,43$ ;  $p\leq 0,05$ ). Зокрема, відбувається зниження показників за даним фактором, що відображає рівень особистісної тривожності. Отже, зазначені зміни засвідчують зростання у керівників органів



**Рис. 3. Результати порівняльного аналізу факторів за тестом Кеттелла (частина 1) керівників органів Національної поліції до та після проходження психологічного тренінгу**



національної поліції України впевненості в собі, внутрішнього спокою та позитивної налаштованості, що можна віднести до позитивних змін в контексті розвитку їх управлінської компетентності.

Зміни за даним фактором є цілком логічними, якщо врахувати наявність у розробленому тренінгу циклу вправ, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, що збільшує впевненість управлінців в ситуації міжособистісних стосунків та налаштовує їх на ефективну емоційну саморегуляцію.

Збільшення балів за фактором Q1 ( $t=7,02$ ;  $p \leq 0,05$ ) відображає зростання у керівників сприйнятливості до нових ідей та підходів в управлінській діяльності, схильність до експериментування та імпровізації в процесі керування. У контексті даної професійної діяльності означені результати можуть бути проінтерпретовані неоднозначно. Окрім можливих несприятливих аспектів, гармонійне поєднання консерваторських настанов із певним радикалізмом є досить дієвим щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому (рис. 4).

Збільшення показників за фактором Q2 ( $t=11,83$ ;  $p \leq 0,01$ ), що відображає рівень нонконформізму, зокрема схильність до домінування та незалежності від думки оточення, є свідченням зростання здатності керівника до реалізації власних ідей та автономної поведінки, що супроводжується високим рівнем впливу на інших. Отриманий результат цілком відповідає

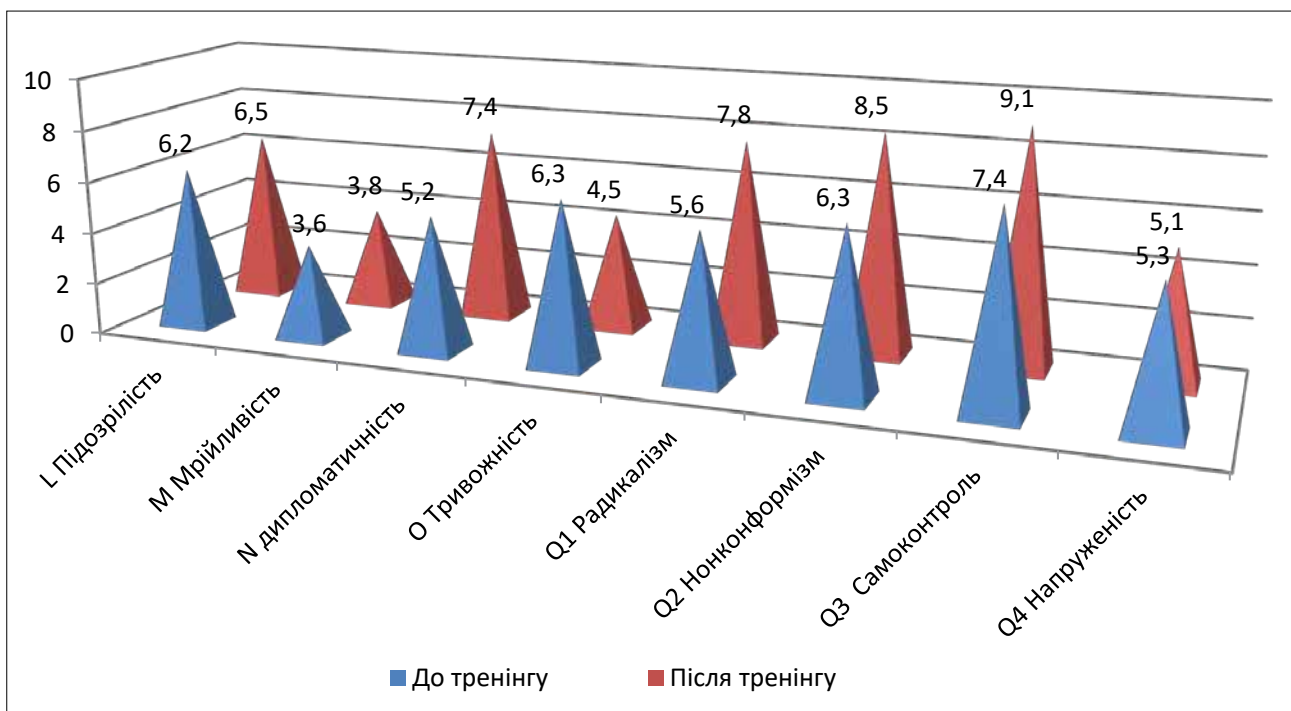
специфіці управлінської діяльності в системі Національної поліції. Цей результат сприятиме ефективному виконанню керівниками власних управлінських функцій.

Зростання показників за фактором Q3 ( $t=10,22$ ;  $p \leq 0,01$ ) (високий самоконтроль) відображає розвиток здатності управлінців до усвідомлюваного керування власними емоціями, а також до цілеспрямованості та наполегливості на шляху до досягнення визначених професійних цілей. Зазначені зміни можна вважати позитивними чинниками в контексті зростання управлінської компетентності керівників органів Національної поліції.

За іншими факторами тесту Р.Кеттелла не було виявлено значущої динаміки у бік зростання або зменшення показників, що засвідчує їх недостатню важливість у контексті управлінської діяльності керівників органів Національної поліції.

Отже, після участі керівників органів Національної поліції у розробленому нами психологічному тренінгу в них спостерігається розвиток комунікативних навичок, а також здатності до емоційної саморегуляції, соціальної сміливості, відповідальності та нормативності поведінки.

Після тренінгу відбулось також зростання радикальних тенденцій в управлінській діяльності керівників та збільшення особистісної автономності й незалежності, що в цілому позитивно впливає на реалізацію провідних управлінських функцій.



**Рис. 4. Результати порівняльного аналізу факторів за тестом Кеттелла (частина 2) керівників органів Національної поліції до та після проходження психологічного тренінгу**

## Висновки

Отже, можна дійти висновку, що отримані в результаті застосування комплексу психодіагностичних методик дані засвідчують високу ефективність розробленого психологічного тренінгу, спрямованого на розвиток психологічних чинників управлінської компетентності керівників органів Національної поліції.

Так, в результаті застосування психологічного тренінгу відбувається розвиток комунікативних та організаторських здібностей керівників, а також готовності до застосування ефективних стилів подолання конфліктних ситуацій, що позитивно впливатиме на виконання управлінських функцій.

Отримані результати засвідчують також розвиток здатності до емоційної саморегуляції, соціальної сміливості, відповідальності та нормативності поведінки, зростання радикальних тенденцій в управлінні та збільшення особистісної автономності й незалежності, що в цілому підвищує про-

дуктивність управлінської діяльності керівників поліцейських підрозділів.

До важливих зрушень в результаті проходження психологічного тренінгу можна віднести підвищення рівня емоційної стабільності та толерантності до дії потенційно стресових чинників, а також розвиток дипломатичності та здатності прогнозувати перебіг управлінських ситуацій. Значущими результатами тренінгу є зниження особистісної тривожності та підвищення цілеспрямованості у реалізації професійних цілей.

Таким чином, результати формувального експерименту відображають наявність значущих відмінностей за багатьма психологічними чинниками управлінської компетентності до та після проведення психотренінгу, що доводить високий рівень ефективності розробленого психологічного тренінгу, спрямованого на удосконалення та розвиток управлінської компетентності керівників органів Національної поліції України.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Борисюк О.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів Національної поліції України : дис. ... канд. псих. наук : 19.00.09. Харків, 2017. 315 с.
2. Ірхін Ю.Б. Професіограма керівника органу (підрозділу) внутрішніх справ : практичний посібник. Київ : Київський національний університет внутрішніх справ, ДП «Друкарня МВС». 2007. 35 с.
3. Мамонтова С.Н. Прикладная юридическая психология. Москва, 2002. 509 с.
4. Bhardwaj A., Punia B.K. Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. *International Journal of Advanced Researching Management and Social Sciences*. 2013. Vol. 2, No. 5, 70–84.

## REFERENCES:

1. Borisyuk O.M. (2017). *Psichologichni osoblivosti rozvitku upravlinskoyi kompetentnosti u majbutnih oficeriv Nacionalnoyi policiyi Ukrayini* [Psychological peculiarities of development of managerial competence of future officers of the National Police of Ukraine]: dis. ... kand. psih. nauk: 19.00.09. Kharkov [in Ukrainian].
2. Irhin Yu.B. (2007). *Profesiograma kerivnika organu (pidrozdilu) vnutrishni hsprav* [Profession of the head of the department (department) of internal affairs]. Praktichnij posibnik. Kyiv : Kiyivskij nacionalnij universityet vnutrishnih sprav, DP "Drukarnya MVS" [in Ukrainian].
3. Mamontova S.N. (2002). *Prikladnayay uridicheskaya psihologiya* [Applied legal psychology]. Moscow, 2002. 509 c. [in Russian].
4. Anand Bhardwaj, B.K. Punia (2013) Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. [The dependence of the characteristics of the marital family on the parent] *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 5, P. 70–84 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.07.2019.  
The article was received 25 July 2019.